

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا﴾

طه (١١٤)

ب

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ ٢٠١٤/٦/٢٩

التوقيع أعضاء لجنة المناقشة

..... الدكتور محمد عبد الرزاق أبو رمان رئيساً ومشرفاً

أستاذ مساعد

..... الدكتور غازي الوشاح، عضواً

أستاذ مساعد

..... الدكتور اسحاق الشعار، عضواً

أستاذ مساعد

..... الأستاذ الدكتور موسى اللوزي، عضواً وممتحناً خارجياً

أستاذ، الجامعة الأردنية

ج

الإهداء

إلى روح والدي رحمه الله

إلى روح والدي رحمه الله والتي توفيت أثناء إعداد هذا العمل

إلى زوجتي أم عون

إلى أبنائي عون وغيث

إلى شقيقاتي ... وأشقائي الدكتور خالد وخلدون

إلى كل من وقف إلى جانبي لإتمام هذا العمل

الشكر والتقدير

أشكر الله عز وجل الذي ألهمني وساعدني على إنجاز هذه الرسالة.

ثم أتوجه بخالص الشكر والامتنان العميق إلى عميد كلية الدراسات العليا الأستاذ الدكتور ناصر كلوب ونائب العميد الدكتور عمر الحياصات وعميد كلية الأعمال الدكتور جمال النصور ورئيس قسم إدارة الأعمال الدكتور خليل الحياصي والأساتذة الأفاضل في جامعة البلقاء التطبيقية، لما بذلوه من جهد مخلص، وما قدموه من فائدة وعلم ومعرفة وحرصهم الدائم على متابعة وتوجيه الطلبة لما يحقق لهم التقدم في النواحي العلمية والعملية وبعث الأمل لمستقبل مشرق بأذن الله.

وأخص بالشكر والتقدير الدكتور محمد أبو رمان المشرف الرئيسي على هذه الرسالة لما قدمه لي من دعم وتوجيه وما بذله من جهد دون كلل أو ملل في متابعتي لإنجاز هذه الرسالة، وأخي وقرّة عيني الدكتور خالد محمد الحياصات لما قدّمه لي من العون والمساعدة والتوجيه طوال الوقت دون أيّ عناء، كما أتوجه بالشكر إلى الأستاذ الدكتور مروان النصور لما قدمه من توجيهات.

والشكر والتقدير والإمتنان إلى زوجتي الغالية أم عون لما قدمت من دعم ومساعدة وصبر وتحمل لإتمام هذا العمل.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساعدني طيلة فترة دراستي في إنجاز هذا الجهد لإخراجه إلى النور.

الباحث وليد الحياصات

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الآية القرآنية
ب	أعضاء لجنة المناقشة
ج	الإهداء
د	الشكر والتقدير
هـ	قائمة المحتويات
ح	قائمة الجداول
ط	قائمة الأشكال
ط	قائمة الملاحق
ي	ملخص الدراسة باللغة العربية
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
١	١/١ المقدمة
٢	٢/١ مشكلة الدراسة
٣	٣/١ أنموذج الدراسة
٤	٤/١ فرضيات الدراسة
٥	٥/١ أهمية الدراسة
٦	٦/١ أهداف الدراسة
٦	٧/١ التعريفات الإجرائية
٩	٨/١ الدراسات السابقة
٢٣	٩/١ ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها
الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة	
٢٤	١/٢ مقدمة
٢٥	٢/٢ المبحث الأول : ممارسات إدارة الموارد البشرية
٢٥	١/٢/٢ مفهوم إدارة الموارد البشرية
٢٨	٢/٢/٢ أهمية إدارة الموارد البشرية
٢٩	٣/٢/٢ أهداف إدارة الموارد البشرية
٣١	٤/٢/٢ التكامل في إدارة الموارد البشرية
٣٢	٥/٢/٢ أدوار إدارة الموارد البشرية
٣٣	٦/٢/٢ ممارسات إدارة الموارد البشرية
٣٤	١/٦/٢/٢ تحليل الوظائف

٣٦	تخطيط الموارد البشرية	٢/٦/٢/٢
٤٢	عملية استقطاب الموارد البشرية	٣/٦/٢/٢
٤٨	عملية الاختيار والتعيين	٤/٦/٢/٢
٥١	التدريب	٥/٦/٢/٢
٥٤	عملية تقييم الأداء	٦/٦/٢/٢
٥٦	الرواتب والأجور والمكافآت	٧/٦/٢/٢
٥٧	السلامة العامة والصحة المهنية	٨/٦/٢/٢
٥٩	المبحث الثاني : إدارة الجودة الشاملة	٣/٢
٥٩	مقدمة	١/٣/٢
٥٩	تاريخ ونشأة الجودة	٢/٣/٢
٦٢	تعريف الجودة	٣/٣/٢
٦٤	مراحل تطور نظام إدارة الجودة	٤/٣/٢
٦٦	أبعاد الجودة	٥/٣/٢
٦٦	خصائص إدارة الجودة الشاملة	٦/٣/٢
٦٨	أهداف إدارة الجودة الشاملة وفوائدها	٧/٣/٢
٧٠	أهمية إدارة الجودة الشاملة	٨/٣/٢
٧١	رواد إدارة الجودة الشاملة	٩/٣/٢
٧٢	المبحث الثالث: البنوك التجارية	٤/٢
٧٢	مقدمة	١/٤/٢
٧٣	تعريف البنك التجاري	٢/٤/٢
٧٤	نشأة وتطور البنوك التجارية	٣/٤/٢
٧٥	الأنشطة التي يمارسها البنك التجاري	٤/٤/٢
٧٦	أنواع البنوك	٥/٤/٢
٧٧	البنوك التجارية في محافظة البلقاء	٦/٤/٢
٧٨	المبحث الرابع: ممارسات إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة	٥/٢
الفصل الثالث : الطريقة والإجراءات		
٨١	مقدمة	١/٣
٨١	منهج الدراسة	٢/٣
٨١	مجتمع الدراسة	٣/٣
٨٣	عينة الدراسة	٤/٣

٨٤	مصادر الحصول على البيانات	٥/٣
٨٦	متغيرات الدراسة	٦/٣
٨٧	اختبار صدق وثبات أداة الدراسة	٧/٣
٨٩	اختبار معامل التضخم	٨/٣
٨٩	اختبار التوزيع الطبيعي	٩/٣
٩٠	الأساليب الإحصائية المستخدمة	١٠/٣
٩١	حدود الدراسة	١١/٣
الفصل الرابع : النتائج والتحليل		
٩٢	عرض النتائج المتعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية	١/٤
١٠٤	عرض النتائج المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة	٢/٤
١٠٥	اختبار الفرضيات	٣/٤
الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات		
١١٢	الإستنتاجات	١/٥
١١٤	التوصيات	٢/٥
١١٧	قائمة المصادر والمراجع	

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
١	مقارنة الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية	٢٣
٢	البنوك التجارية الأردنية في محافظة البلقاء وفروعها	٨٢
٣	خصائص عينة الدراسة	٨٣
٤	توزيع فقرات أداة الدراسة التي تقيس أبعاد المتغيرات	٨٥
٥	مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في أداة الدراسة	٨٦
٦	نتائج إختبار كرونباخ الفا للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع	٨٨
٧	نتائج إختبار تضخم التباين	٨٩
٨	نتائج إختبار التوزيع الطبيعي	٩٠
٩	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لممارسات إدارة الموارد البشرية	٩٢
١٠	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وفقاً لمجال تخطيط الموارد البشرية	٩٤
١١	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وفقاً لمجال الإستقطاب	٩٦
١٢	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وفقاً لمجال الإختيار والتعيين	٩٨
١٣	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وفقاً لمجال التدريب والتطوير	١٠٠
١٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وفقاً لمجال تقييم الأداء	١٠٢
١٥	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال إدارة الجودة الشاملة	١٠٤
١٦	نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لأثر ممارسات إدارة الموارد بالبشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة	١٠٦
١٧	إختبار فرضيات الدراسة الفرعية	١٠٨

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
٤	أنموذج الدراسة	١

قائمة الملاحق

الصفحة	موضوع الملحق	رقم الملحق
١٢٦	إستبانه الدراسة	١
١٣٣	قائمة بأسماء المحكمين	٢
١٣٤	الملخص باللغة الإنجليزية	٣



ملخص

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

"دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية"

إعداد

وليد محمد كايد الحياصات

المشرف

الدكتور محمد عبد الرزاق أبو رمان

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في (تخطيط الموارد البشرية، إستقطاب الموارد البشرية، الإختيار والتعيين، التدريب والتطوير، وتقييم الأداء) في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية الأردنية المبحوثة، وقد تم تصميم إستبانة لجمع البيانات، حيث استجاب (١٥٠) فرد من العاملين في البنوك التجارية الأردنية المبحوثة، وتم إستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الدراسة، إستخدمت مقاييس الإحصاء الوصفي لوصف خصائص عينة الدراسة، وتحليل الإنحدار المتعدد لإختبار الفرضية الرئيسية وتحليل الإنحدار البسيط لإختبار الفرضيات الفرعية.

ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن هنالك أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، الإستقطاب، الإختيار والتعيين، التدريب والتطوير، وتقييم أداء العاملين) في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية الأردنية المبحوثة، وأن مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية وفقاً لمجالات (التخطيط، الإستقطاب، الإختيار والتعيين، والتدريب والتطوير) كان مرتفعاً، في حين أنه وفقاً لمجال تقييم الأداء كان متوسطاً، وأن مستوى إستخدام إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية كان مرتفعاً.

وبناء على النتائج أعلاه تم وضع مجموعة من التوصيات أهمها: أن تستمر البنوك التجارية بالتخطيط لمواردها البشرية، أن تستمر البنوك التجارية بإستخدام الأنواع المختلفة لإستقطاب الموارد البشرية، أن تستمر البنوك التجارية الأردنية بالإعتماد على أسس واضحة في إختيار وتعيين العاملين، أن تستمر البنوك التجارية بتخصيص موازنة مالية كافية لتدريب وتطوير مهارات العاملين لديها، ضرورة قيام إدارات البنوك التجارية الأردنية بتطوير نماذج تقييم الأداء بإستمرار وعمل تقييم دوري لموظفيها وكذلك إعطاء الموظفين تغذية راجعة حول مستوى أدائهم.

الفصل الأول الإطار العام للدراسة

١/١ المقدمة:

تواجه منظمات الأعمال اليوم تحديات كبيرة فرضت نفسها على بيئة العمل الداخلية والخارجية، بحيث أن المنظمات لا تستطيع أن تعمل دون معرفة نواحي القوة والضعف في بيئتها الداخلية، وكذلك معرفة الفرص والتهديدات لبيئتها الخارجية، وتعتبر إدارة الموارد البشرية من أكثر الإدارات تفاعلا مع بيئتها الداخلية والخارجية، حيث أن العنصر البشري هو الأساس في بناء المنظمات وتطويرها، وعليه يعتمد نجاحها أو فشلها (الحياصات، ٢٠٠٥).

وعليه فإن المورد البشري يعتبر من أهم العناصر التي تمتلكها المنظمة، وما لم يكن في المنظمة المورد الفعال من الموارد البشرية فإنها تفتقر إلى الكفاءة والأداء المتميز (أبو الرب، ٢٠٠٩).

وتعتبر الموارد البشرية أهم عناصر العمل والإنتاج لأنها تقوم بعملية الإبداع والإبتكار وهي التي تصمم المنتج وتشرف على تصنيعه ورقابة جودته، وهي التي تسوقه وتستهتم رأس المال، وبدون موارد بشرية فعالة لا يمكن لأي منظمة من تحقيق أهدافها (عقيلي، ٢٠٠٩).

ويطلق عليها العديد من المفكرين الإداريين إدارة الموارد البشرية والتي تشمل مجموعة من النشاطات والممارسات التي من شأنها أن تحسن الأداء وتعزز جدارات ومهارات ومعارف الموارد البشرية لتحقيق أهدافها (Heneman, Herbert G.& Milanowski, Anthony, 2011).

وقد حدد Bernardin (٢٠٠٧) ممارسات إدارة الموارد البشرية بتخطيط الموارد البشرية، تحليل الوظائف، التوظيف، التدريب، التطوير، التعويضات، المنافع، وتقييم الأداء.

ومما زاد من أهمية الموارد البشرية ظهور منهجية إدارة الجودة الشاملة والتي تؤكد على أن بقاء المنظمة وإستمرارها يعتمدان على رضا المستهلك الذي يجعل حصة المنظمة أكبر ويزيد من أرباحها ويضمن لها الإستمرار والبقاء (عقيلي، ٢٠٠٩).

وتتضمن الجودة الشاملة مجموعة من الفلسفات الفكرية المتكاملة والأدوات الإحصائية والعمليات الإدارية المستخدمة لتحقيق الأهداف، ورفع مستوى رضا العميل والموظف على حد سواء، وذلك من خلال التحسين المستمر للمنظمة وبمشاركة فعّالة من الجميع من أجل منفعة المنظمة والتطوير الذاتي لموظفيها، وبالتالي تحسين نوعية الحياة في المجتمع، ويشير (جابلونسكي، ١٩٩٣) إلى أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة كغيره من المفاهيم الإدارية التي تتباين بشأنه المفاهيم والأفكار وفقاً لزاوية النظر من قبل هذا الباحث أو ذاك، إلا أن هذا التباين الشكلي في المفاهيم يكاد يكون متماثلاً في المضامين الهادفة إذ أنه يتمحور حول الهدف الذي تسعى لتحقيقه المنظمة، والذي يتمثل بالمستهلك من خلال تفاعل كافة الأطراف الفاعلة فيها (جودة، ٢٠٠٤).

وتواجه البنوك الأردنية كغيرها من المنظمات الأخرى تحديات كبيرة في عصر العولمة، وخاصة في مجال ممارسات إدارة مواردها البشرية، ولذلك فإن هذه البنوك تحتاج إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة إستناداً إلى ممارسات مواردها البشرية بما يتناسب ومستجدات العمل، من أجل تحقيق رضا الزبون والتحسين المستمر في خدماتها والسرعة في تقديم هذه الخدمات.

٢/١ مشكلة الدراسة:

تعد ممارسات إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية العنصر الأهم مقارنة بالموارد الأخرى، وبما أن غالبية هذه البنوك تتضمن رؤيتها تقديم خدمات بنكية متميزة وعلى مدار الساعة، وإيصال كافة خدماتها بكفاءة وفعالية، وبجوده عالية، جاءت هذه الدراسة لبيان أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة" لما لهذا الموضوع من أثر

كبير في ضمان نجاح هذه البنوك وإستمرارها في سوق العمل الأردني المتسم بالتعقيد والتنافسية العالية.

وعليه فإن مشكلة الدراسة تكمن من خلال التساؤل الرئيسي التالي:

" ما أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟"

وتبرز عناصر مشكلة الدراسة من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ١- ما واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية المبحوثة؟
- ٢- ما مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية الأردنية المبحوثة؟
- ٣- ما أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية الأردنية المبحوثة؟

٣/١ أنموذج الدراسة:

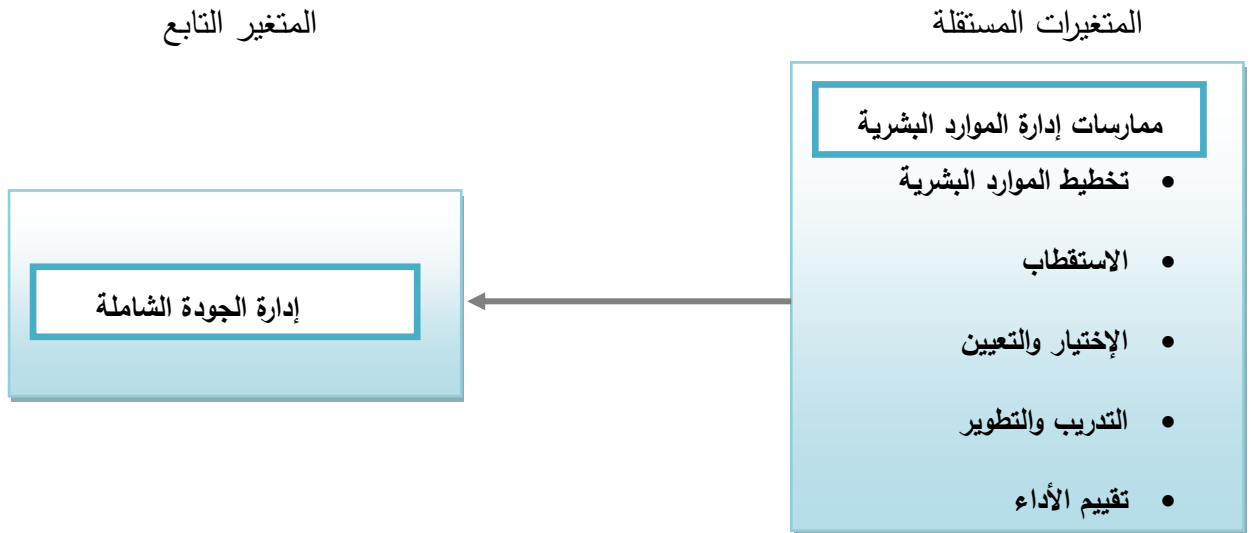
على ضوء الدراسة المحددة ومراجعة الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، وأهمها ما يلي:

(Dessler, 2008), (Osman, 2011), (triguero, 2012) , (Scheible & Bastos, 2013).

(فوطه والقطب، ٢٠١٣)، (الصررايرة والغريب، ٢٠١٠)، (النحوي، ٢٠١٣)، (جودة، ٢٠١٠).

تم تصميم الأنموذج النظري التالي للدراسة، والذي يوضح متغيرات الدراسة والعلاقة

المفترضة بينهما كما في الشكل رقم (١).



شكل رقم (١) الإنموذج من إعداد الباحث إستنادا إلى الأدبيات والدراسات السابقة.

٤/١ فرضيات الدراسة:

إستناداً إلى أنموذج الدراسة فقد قام الباحث بصياغة الفرضية العدمية التالية:

الفرضية الرئيسية:

H_01 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية عند مستوى دلالة

$(\alpha \leq 0.05)$ في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية الأردنية المبحوثة.

ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى (H_{011}): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

$(\alpha \leq 0.05)$ لتخطيط الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية

الأردنية المبحوثة.

الفرضية الفرعية الثانية (Ho12): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإستقطاب الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية الأردنية المبحوثة.

الفرضية الفرعية الثالثة (Ho13): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإختيار وتعيين الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية الأردنية المبحوثة.

الفرضية الفرعية الرابعة (Ho14): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتدريب و تطوير الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية الأردنية المبحوثة.

الفرضية الفرعية الخامسة (Ho15): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتقييم أداء الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية الأردنية.

٥/١ أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة بما يلي:

- ١- الأهمية النظرية والمتمثلة بالربط ما بين الأفكار النظرية للدراسات المتخصصة بممارسات إدارة الموارد البشرية مع الواقع التطبيقي والممارسة العملية لمجالات الدراسة لمعرفة وتحليل مدى الفجوة القائمة ما بين النظرية والتطبيق وتقديم التوصيات المناسبة.
- ٢- فحص العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية الأردنية.

٣- تقديم دراسة علمية للمعنيين بممارسات إدارة الموارد البشرية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

٤- إن النتائج والتوصيات ستساعد متخذي القرار في البنوك التجارية الأردنية المتعلقة في مجالي ممارسات إدارة الموارد البشرية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

٦/١ أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى ما يلي:

- ١- التعرف إلى أثر تخطيط الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية الأردنية المبحوثة.
- ٢- التعرف إلى أثر إستقطاب الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية الأردنية المبحوثة.
- ٣- التعرف إلى أثر الإختيار والتعيين للموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية الأردنية المبحوثة.
- ٤- التعرف إلى أثر التدريب والتطوير للموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية الأردنية المبحوثة.
- ٥- التعرف إلى أثر تقييم الأداء للموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية الأردنية المبحوثة.
- ٦- التوصل إلى نتائج والخروج بتوصيات وحلول عملية للبنوك التجارية الأردنية حول ممارسات الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

٧/١ التعريفات الإجرائية:

- إدارة الموارد البشرية: هي أحد الوظائف الأساسية في المنظمات، ومحور عملها جميع الموارد البشرية التي تعمل فيها، وكل ما يتعلق فيها من أمور وظيفية منذ

ساعة تعيينها في المنظمة وحتى ساعة انتهاء خدماتها، وتقوم بمجموعة من الأنشطة والممارسات المتعلقة بالموارد البشرية في ظل إستراتيجية خاصة بها، وتشمل الممارسات على أبعاد تتعلق بتقدير إحتياجات المنظمة من الموارد البشرية، وتدريب وتنمية مواردها البشرية، وتوفير شروط إستقطاب وتوظيف عادلة، وتحفيز الموارد البشرية، وتوفير السلامة والصحة، وتقييم أداء العاملين فيها (عقيلي، ٢٠٠٩).

- تخطيط الموارد البشرية: العملية التي تحدد كيفية إستقطاب الموارد البشرية وتوظيفها وتدريبها والحفاظ عليها من خلال التنبؤ بإحتياجات المنظمة من الأفراد، ووضع الخطط التي تؤدي إلى توفير العدد اللازم في الوقت المناسب وبالتكلفة الأقل (جودة، ٢٠١٠).

- الإستقطاب: هو عمل أو نشاط تقوم به إدارة الموارد البشرية، يتم بموجبه جذب وترغيب أكبر عدد ممكن من القوى العاملة المؤهلة والصالحة والمتاحة في سوق العمل للإختيار بينها لشغل وظائف شاغرة، وفقاً للمواصفات التي تحددها المنظمة (عقيلي، ٢٠٠٩).

- الإختيار والتعيين: العملية التي تركز على توفير أفضل الموارد البشرية للمنظمة من ذوي المؤهلات والخبرات والمهارات والتخصصات، ومن ثم تعيينهم في تلك المنظمة بما يتناسب مع مؤهلاتهم (Stone, 2002).

- تدريب الموارد البشرية: التدريب الذي يعنى بتطوير الموارد البشرية وتمكينها وإكسابها المهارات والقابليات المطلوبة (الهيبي، ٢٠٠٢).

- تقييم الأداء: هو التقييم الذي يزود المنظمة بتغذية عكسية عن أداء العاملين، من

أجل تطويره بخطط مستقبلية، وكذلك تزويد المنظمة بوثائق داعمة للقرارات المتعلقة بالأفراد (Decenzo & Robbins, 1999).

- إدارة الجودة الشاملة: التطوير المستمر للعمليات الإدارية وذلك بمراجعتها وتحليلها والبحث عن الوسائل والطرق لرفع مستوى الأداء، وتقليل الوقت لإنجازها بالإستغناء عن جميع المهام والوظائف عديمة الفائدة وغير الضرورية للعميل أو للعملية، وذلك لتخفيض التكلفة ورفع مستوى الجودة مستنديين في جميع مراحل التطور على متطلبات وإحتياجات العميل (الحكيم، ٢٠٠٩).

٨/١ الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية:

١- دراسة (النحوي، ٢٠١٣) بعنوان: "أهمية التكامل بين إدارة الجودة الشاملة وتقنيات إدارة

التكلفة في تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية":

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أهمية التكامل بين إدارة الجودة الشاملة وتقنيات

إدارة التكلفة في تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، وبلغت

عينة الدراسة (٧٠) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: وجود أثر

لعناصر إدارة الجودة الشاملة (تحسين الجودة، تخفيض التكاليف، ورضا الزبائن) على

تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، ووجود أثر لعناصر

تقنيات إدارة التكلفة في تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية،

ووجود أثر لتطبيق إدارة الجودة الشاملة مع استخدام تقنيات إدارة التكلفة في تحسين

الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، ومن توصيات الدراسة ضرورة

إستمرار الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية في تطبيق نظام إدارة الجودة

الشاملة وتطبيق تقنيات إدارة التكلفة.

٢- دراسة (زعتري، ٢٠١٣) بعنوان: "ممارسات إستراتيجيات الموارد البشرية ودورها في

المرونة الإستراتيجية في المصارف الإسلامية الفلسطينية":

هدفت الدراسة إلى قياس وتحليل أثر ممارسات إستراتيجيات الموارد البشرية في

المرونة الإستراتيجية من وجهة نظر المديرين العاملين في المصارف الإسلامية

الفلسطينية، وتم تطوير استبانته من (١٥٠) مديراً، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من

النتائج أهمها: أن مستوى إستراتيجيات الموارد البشرية في المصارف الإسلامية الفلسطينية كان مرتفعاً وكان هناك تباين بسيط بين آراء المستجيبين حول أهمية أبعاده، وجاء ترتيبها على النحو التالي: المحافظة على الموارد البشرية، التدريب والتطوير، وأخيراً الإستقطاب والتعيين، وخلصت الدراسة إلى أن جميع ممارسات إستراتيجيات الموارد البشرية لها أهمية مرتفعة، ومن أهم التوصيات إستمرار المصارف الإسلامية الفلسطينية بالعمل على تطوير آليات تعزيز المرونة الإستراتيجية فيها.

٣- دراسة (فوطه والقطب، ٢٠١٣) بعنوان: "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تعلم ونمو العاملين في المصارف التجارية الأردنية":

حيث هدفت الدراسة إلى إختبار مدى تطبيق ممارسات الموارد البشرية (التحليل الوظيفي، تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، إدارة وتقييم الأداء، التعويضات والمنافع، والتمكين وإدارة علاقات العاملين) وأثرها على أحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (التعليم والنمو) متمثلاً بـ (إدارة العاملين، تحسين العمليات الداخلية، والجدارات والقدرات والإبداع والإبتكار) وتكون مجتمع الدراسة من المصارف التجارية الأردنية حيث تم إختيار المصارف الستة الأقدم من حيث التأسيس (البنك العربي، البنك الأهلي الأردني، بنك الأردن، بنك القاهرة عمان، بنك الإسكان، البنك الأردني الكويتي)، وتكونت وحدة المعاينة من مديري الوظائف والفروع في عمان، وتوصلت الدراسة إلى أن (جميع المصارف تطبق ممارسات الموارد البشرية الثمانية بدقة، يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجميع الممارسات على تعلم ونمو العاملين باستثناء التحليل الوظيفي، في حين لم يكن لإدارة وتقييم الأداء أثر ذو دلالة إحصائية على كل من تحسين العمليات الداخلية والإبداع والإبتكار، ولم يكن هناك أثر ذو

دلالة إحصائية أيضا للتعويضات والمنافع على الإبداع والإبتكار، وكان للتدريب والتطوير الأثر الأكبر على التعلم والنمو بمتغيراته الفرعية). وأهم التوصيات التي أشارت إليها الدراسة (ضرورة الإهتمام بالتدريب والتطوير ومواكبة أحدث المستجدات إداريا في مجال تكنولوجيا المعلومات، وتوفير مستلزمات التمكين والمشاركة في القرارات ودعم الإبداع والإبتكار ومكافأة التعلم).

٤- دراسة (الصرايرة والغريب، ٢٠١٠) بعنوان: "أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي كما يراها العاملون في شركة الإتصالات الأردنية: دراسة حالة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية ومستوى ممارسة الإبداع التنظيمي في شركة الإتصالات الأردنية، والتعرف على أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي، وقياس أثر العوامل الديموغرافية والوظيفية في وظائف إدارة الموارد البشرية والإبداع التنظيمي. وبإستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وبالاعتماد على بعض الأساليب الإحصائية توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: إن مستوى ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية في شركة الإتصالات مرتفعة، وأن مستوى الإبداع المؤسسي في شركة الإتصالات الأردنية مرتفعا، وأنه يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لوظائف إدارة الموارد البشرية على الإبداع التنظيمي في شركة الإتصالات الأردنية. وقد خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها: ضرورة التركيز على وظيفة تخطيط الموارد البشرية بإعتبارها أهم الوظائف الإدارية، وضرورة تقديم المكافآت المادية والمعنوية للموظفين المبدعين لتحفيزهم لتقديم أفكار جديدة ومبدعة، والإهتمام بالكفاءات العلمية وتعزيز روح

الإبداع والتطوير في شركة الإتصالات الأردنية، وإجراء دراسات مستقبلية جديدة ضمن إطار هذه الدراسة آخذة بنظر الإعتبار وظائف إدارة الموارد البشرية.

٥- دراسة (النعامي، ٢٠٠٩) بعنوان: "وظائف إدارة الموارد البشرية ودورها في تعزيز الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية في الجامعات الحكومية الأردنية".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور وظائف إدارة الموارد البشرية في الجامعات الحكومية الأردنية، المتمثلة في تخطيط الموارد البشرية، إختيار وتعيين المورد البشري، تقييم أداء المورد البشري، تدريب المورد البشري، والتعويضات والحوافز للمورد البشري على تعزيز الأداء المؤسسي والمتمثل بالتعلم والنمو، إجراءات العمل، ورضا العملاء.

حيث تكون مجتمع الدراسة من الأفراد العاملين في إدارات وأقسام ووحدات إدارة الموارد البشرية في الجامعات الحكومية الأردنية، والبالغ عددها (١٠) جامعات حكومية، حيث طبقت الدراسة على (٢٤٧) موظفا وموظفة، وتم تطوير استبانته لقياس متغيرات الدراسة تتمتع بدلالات صدق وثبات مقبولة، كما تم إستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للإجابة عن أسئلة الدراسة وإختبار فرضياتها، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن درجة تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الجامعات الحكومية الأردنية متوسطة، وأن مستوى الأداء المؤسسي في الجامعات الحكومية الأردنية متوسط، وهناك علاقة ذات دلالة إحصائية لوظائف إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، الإختيار والتعيين، تقييم أداء العاملين، تدريب العاملين، والتعويضات والحوافز) في الأداء المؤسسي.

ومن خلال النتائج قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها: أن تعمل الجامعات الحكومية على زيادة ورفع مستوى تعلم ونمو الأفراد العاملين لديها ليس فقط من خلال عقد الدورات التدريبية وإنما من خلال التعلم والتطور الأكاديمي، وعقد دورات تدريبية متخصصة للعاملين في إدارة الموارد البشرية.

٦- دراسة (عايش، ٢٠٠٨) بعنوان: "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة":

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ومستويات ذلك التطبيق، بالإضافة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين عناصر إدارة الجودة الشاملة ودرجتها والأداء المؤسسي لتلك المصارف، ولتحقيق أهداف الدراسة؛ تم تصميم إستبانه تهدف إلى الدراسة الميدانية لمتغيرات مشكلة الدراسة من أجل إختبار الفرضيات، حيث تكون مجتمع الدراسة من: المدراء و نوابهم و رؤساء الأقسام و نوابهم، وقد تم إختيار عينة الدراسة بإستخدام أسلوب الحصر الشامل، حيث تم توزيع (٨٢) استبانه تم إسترداد (٧٧) استبانه (أي: ما نسبته ٩٤%) وقد توصلت الدراسة إلي أن المصارف الإسلامية تبنت و مازالت مفهوم إدارة الجودة الشاملة بكافة عناصره، إلا أن مستويات التطبيق لتلك العناصر متفاوتة، فقد ارتبط أعلى مستوى تطبيق التركيز على العميل، يليه تلبية إحتياجات العاملين، ثم التركيز على تحسين العمليات، في حين ارتبط أقل مستوى تطبيق بالتركيز على الإحتياجات الإدارية والتكنولوجية للمنافسة، كما وتوصلت أيضا إلى أنه لا تختلف أبعاد الجودة الشاملة من حيث تأثرها على تحسين الأداء المؤسسي، وأن بعد مجال التركيز على العميل يختلف من البنك الإسلامي الفلسطيني عن

البنك الإسلامي العربي، لصالح البنك الإسلامي الفلسطيني، و أخيراً: أوصت الدراسة بضرورة تعزيز مستوى معرفة جميع العاملين في المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة بمنهج تطبيق إدارة الجودة من خلال عقد دورات تدريبية لدورها الإيجابي في تحسين الأداء المؤسسي، و قيام الإدارة العليا بتحفيز العاملين في المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة من خلال إعطائهم حوافز و مكافآت مقابل الخدمات التي يتم تقديمها بسرعة و كفاءة و فعالية، مع ضرورة الإهتمام بتعزيز مستوى تطبيق المصارف الإسلامية لإدارة الجودة الشاملة، لتأثيرها الإيجابي و الهام على الأداء المؤسسي، و المتمثل في الربحية و الإنتاجية و كفاءة التشغيل و مستوى رضا العملاء عن الخدمات المقدمة.

٧- دراسة (أبو زايد، ٢٠٠٨) بعنوان: " واقع إدارة وتنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين وسبل تطويره":

حيث هدفت هذه الدراسة إلى تقييم واقع إدارة وتنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين وسبل تطويره، وتحديد الجوانب المختلفة لهذا الواقع، وتحديد مواطن القوة والضعف في تخطيط إدارة وتنمية الموارد البشرية في هذه المصارف من أجل تطوير إدارة هذه الموارد، واستخدمت الدراسة أداة الاستبيان في الإجابة على أسئلة الدراسة وإختبار فرضياتها، وقد تم توزيع الاستبانة على عينة بلغت (٣٧٦) شكلت ما نسبته ١٠% من مجتمع الدراسة والذي يشمل الموظفين العاملين في المصارف العاملة في فلسطين والبالغ عددهم (٣٧٦٤) كما استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لوصف وتحليل واقع إدارة وتنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود سياسات وخطط واضحة لتنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين، وأن هذه السياسات

والخطط تطبق بفاعلية في المصارف العاملة في فلسطين، كما أظهرت وجود تطوير للسياسات المتبعة في تنمية الموارد البشرية ومواكبة للجدد في علم إدارة الموارد البشرية، كما اتضح من النتائج كفاءة الطاقم الوظيفي العامل في دوائر الموارد البشرية وكذلك وجود مخصصات مالية لتطوير الموارد البشرية في موازنات المصارف العاملة في فلسطين، وتوصلت الدراسة إلى بعض التوصيات والتي من شأنها تعزيز كفاءة إدارة الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين مثل: تعزيز قناعة الإدارة العليا بأهمية إدارة الموارد البشرية وتطوير العلاقة بينهما، والإستمرار في مواكبة الجديد في علوم الموارد البشرية، والعمل على توعية العاملين في المصارف بأهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية، والتركيز على تدريب كادر إدارة الموارد البشرية بشكل أكبر، والإهتمام أكثر بوضع أنظمة للحوافز المادية والمعنوية.

٨- دراسة (المهداوي، ٢٠٠٧) بعنوان: "واقع تخطيط الموارد البشرية وأثره على الفاعلية التنظيمية":

دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية، وهدفت الدراسة إلى معرفة واقع تخطيط الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية عن طريق (تحليل البيئة، تحديد الطلب والعرض من الموارد البشرية، قرارات التطبيق) وبيان أثر ذلك على الفاعلية التنظيمية المتمثلة بـ (القدرة على التكيف، التطور الوظيفي، الرضا الوظيفي، والقابلية للتطور العلمي)، وكانت أهم النتائج هي: توفر معلومات عن المصادر الخارجية ووجود ربط مابين إستراتيجية البنك العامة وعملية تخطيط الموارد البشرية وتوفر معلومات حول الوظائف الشاغرة والمشغولة.

٩- دراسة (بركات، ٢٠٠٧) بعنوان: "واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة":

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة متمثلة في (التركيز على العميل، التركيز على تلبية إحتياجات العاملين، التركيز على تحسين العمليات، و التركيز على الإحتياجات الإدارية للمنافسة، كما تهدف إلى توضيح أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة).

حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي كما و استخدمت أسلوب " الحصر الشامل" ، و تكون مجتمع الدراسة من فئة الإدارة العليا في فروع و إدارات البنوك العاملة في قطاع غزة وتم الإعتماد على الاستبانة لجمع البيانات حيث تم توزيع (١٦٦) إستبانة استجاب منهم (١٣٨)، أي ما نسبته ٨٣% و خلصت الدراسة إلى أن هناك تبني واضح لدى البنوك العاملة في قطاع غزة لتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة فيها، و قد طبقت هذه الأبعاد بدرجات و مستويات إيجابية متفاوتة، فقد كان أعلى مستوى تطبيق هو التركيز على الإحتياجات الإدارية للمنافسة و ذلك من خلال التخطيط الإستراتيجي و إستمرارية التحسين و القدرة على الإتصال الفعال و القدرة على قياس جودة الأداء في تقديم الخدمة، يليه الإهتمام بالتركيز على العميل، ثم التركيز على تحسين العمليات، بعد ذلك التركيز على تلبية إحتياجات العاملين من خلال مشاركتهم و تدريبهم و تحفيزهم و يمثل هذا البعد الأقل من حيث مستوى التطبيق، كما و خلصت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق في آراء أفراد العينة حول واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة.

وقد خرجت الدراسة بعدة توصيات أهمها : تعزيز الإهتمام بالتركيز على العميل، أهمية البعد عن روتين الإجراءات الإدارية في سبيل خدمة العملاء، زيادة الإهتمام بتلبية إحتياجات العاملين، العمل على الأخذ بآراء العاملين قبل تغيير طرق أداء العمل كنوع من إشراكهم في العملية الإدارية، ضرورة العمل على تحسين العمليات، زيادة الإهتمام بالإحتياجات الإدارية للمنافسة، التأكيد على أهمية أثر الثقافة التنظيمية و التي تؤدي إلى زيادة فعالية تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة.

١٠- دراسة (الحياصات، ٢٠٠٥): بعنوان: "معايير قياس كفاءة وفاعلية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر الموظفين":

وهدفت هذه الدراسة إلي التعرف إلى كفاءة وفاعلية وإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصحفية الأردنية المتمثلة في تخطيط الموارد البشرية، الإختيار والتعيين، تقييم أداء العاملين، وتدريب العاملين وعلاقتها بالأداء المؤسسي، اشتمل مجتمع الدراسة على المؤسسات الصحفية الأردنية البالغ عددها ٢١ مؤسسة صحفية تم أخذ المؤسسات التي عدد عاملها ٥٠ عاملاً فأكثر، وبلغ عددها ٤ مؤسسات صحفية، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها أنه يوجد علاقة إيجابية بين كفاءة و فعالية إستراتيجيات تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات الصحفية الأردنية وأدائها المؤسسي، ومن بين توصيات الدراسة العمل على تحليل نقاط القوة والضعف للبيئة الداخلية والفرص والتهديدات للبيئة الخارجية، وتحليل الوظائف ووصفها وتصنيفها على الهياكل التنظيمية للمؤسسات الصحفية الأردنية.

ثانيا :الدراسات الأجنبية:

١- دراسة (Scheible & Bastos, 2013) بعنوان: "An Examination Of Human Resource Management Practices' Influence On Organizational Commitment And Entrenchment".

بحثت الدراسة في أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على ترسيخ الإلتزام التنظيمي في واحدة من منظمات تكنولوجيا المعلومات البرازيلية، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية والإلتزام التنظيمي، كان أقواها مع التدريب والتطوير.

٢- دراسة (Wang, et al., 2012) بعنوان: "Integrating Human Resource Management and Knowledge Management: From The Viewpoint of Core Employees and Organizational Performance".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التكامل بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة من وجهة نظر الموظفين وإنجازات الأداء التنظيمي، وأظهرت النتائج أن ممارسات إدارة الموارد البشرية في المجلة الدولية للإبتكارات التنظيمية تشمل: تصميم العمل، الإستقطاب والإختيار، التطوير والتدريب، تقييم الأداء، والرواتب والمكافآت جميعها تسهم في إكتساب المعرفة، خلق المعرفة، نشر المعرفة، وتراكم المعرفة.

وتوصلت الدراسة إلى عدة إستنتاجات أهمها بأن المعرفة هي عامل مهم لخلق القيمة للمنظمة وبالتالي تكسبها فرصة لتحسين ميزتها التنافسية، وأظهرت الدراسة بأهمية وجود المعرفة بأشكالها المختلفة مثل التكنولوجيا، وبراءات الإختراع وغيرها من الجوانب المعرفية.

٣-دراسة (Osman, et al.,2011) بعنوان: "The Relationship Between Human Resource Practices And Firm Performance : An empirical Assessment Of Firms In Malaysia".

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على إدارة الموارد البشرية من حيث تاريخها وممارساتها الحالية في الشركات الماليزية، وهدفت أيضا إلى دراسة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة بالتخطيط، التوظيف، تصميم العمل، التدريب، تقييم الأداء، التعويضات، علاقات الموظفين، والصحة والسلامة المهنية على أداء المنظمة. شملت عينة الدراسة (٢١٧) شركة ماليزية، حيث تم جمع البيانات بواسطة تصميم إستابنه وزعت على مستويات إدارية مختلفة، تمثلت بمديري الموارد البشرية، كبار المسؤولين التنفيذيين، والمسؤولين عن إدارة الموارد البشرية في الشركات المبحوثة. وقد توصلت الدراسة إلى: وجود علاقة إيجابية قوية بين ممارسات الشركات للموارد البشرية ككل وأدائها.

وبينت الدراسة أن هنالك ثلاث ممارسات لإدارة الموارد البشرية لها التأثير الأكبر على أداء المنظمة، وهذه الممارسات تشمل علاقات الموظفين، تخطيط العمل، وتصميم الوظائف.

٤-دراسة (Medina, 2011)، بعنوان: "Leverageing The Innovative Performance Of Human Capital Through HRM And Social Capital In Spanish Firms".

بحثت في علاقة ممارسات إدارة الموارد البشرية في رفع مستوى الأداء الإبتكاري للعاملين في دوائر البحث والتطوير في اسبانيا، حيث تكون مجتمع الدراسة من ٨٥ مؤسسة اسبانية،

وكانت عينة الدراسة للعاملين في دوائر البحث والتطوير في هذه المؤسسات، وتوصلت الدراسة إلى أن التمكين وإتاحة فرص التعلم المستمر كانت الأكثر تأثيراً على الأداء الابتكاري للعاملين.

٥- دراسة (wang, et.al, 2008) بعنوان: "Effect Of Human Capital Investment

"On Organizational Performance". : هدفت هذه الدراسة إلى بيان طبيعة العلاقة

بين الإستثمار في رأس المال البشري والأداء التنظيمي وبيان أثر الثقافة التنظيمية في علاقة رأس المال البشري بالأداء التنظيمي.

٦- دراسة (Handy & Cnnan, 2007) بعنوان: "The Role Of Social Anxiety

In Volunteering".

هدفت الدراسة إلى التأكيد على أهمية أسلوب المقابلة الشخصية في إستقطاب وإختيار الموارد البشرية الملائمة للعمل في المنظمات في بنسلفانيا بالولايات المتحدة الأمريكية، وقد جاءت نتائج الدراسة لتؤكد على أهمية دور المنظمة في إستقطاب مواردها البشرية، وأوصت الدراسة بضرورة إهتمام المنظمات بعملية إنتقاء مواردها البشرية، وتوفير برامج التأهيل الكفيلة بتحقيق أهداف المنظمة ومنها الميزة التنافسية.

٧- دراسة (Huselid, Mark A., Becker, brain E., 2006) بعنوان: "Strategic

Human Resource Management" Where Do We Go From Here?".

ألفت هذه الدراسة الضوء على واقع تطبيق ممارسات تخطيط الإحتياجات من الموارد البشرية المختلفة، إضافة لدراسة أثر هذه الممارسات على أداء المنظمة، وقد توصلت هذه الدراسات إلى عدة نتائج كان أهمها: وجود علاقة إرتباط بين تخطيط الموارد البشرية وإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وأن المنظمات التي تستخدم تخطيط الموارد البشرية وإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية أظهرت درجة تقلب منخفضة فيما يتعلق بعدم الإستقرار في عوائد المنظمة وعدم الإستقرار في التوظيف وإستراتيجيات الموارد البشرية في منظمات الأعمال الأمريكية ضمن معظم القطاعات لديها، وهي أيضا تحوي مستوى توظيف مرتفع، وإجراءات أكثر رسمية وتعقيدا، ومشاركة أعلى لوحدة الموارد البشرية في التخطيط الإستراتيجي، أدى إلى مشاركة أوسع بالنقابات وإستثمار أقل في البحث والتطوير.

٨- دراسة (Buckley & Monks, 2004) بعنوان: "The Implications Of Meta –

Qualities For HR Role".

هدفت الدراسة إلى إختبار تصورات مديري الموارد البشرية من خلال تغيير طرق المنافسة بينهم عبر المدى الزمني لعملية الإدارة التعليمية، والطرق التي استعملوا فيها هذه المنافسة ضمن حالات عملهم، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن أعلى الدرجات كانت " للمهارات والقدرات الإجتماعية " و " المرونة العاطفية "، وقد كان هناك زيادة في تصورات المشاركين في هذين النوعين خلال فترة السنتين، وقد تم الإستفادة من هذه الأدبية في بناء النموذج وصياغة الفرضيات المتعلقة بتنمية المهارات للأفراد، ولكنها لم تتطرق إلى بقية المتغيرات الأخرى.

٩-دراسة (Dutch, 2004) بعنوان: "Applying An Expanded Contingency Perspective To Assess The Appropriateness Of SHRM Practices".

هدفت الدراسة إلى بيان العيوب في حقل إدارة الموارد البشرية عن طريق تجسير أفضل منظور وأفضل ممارسة، وأجريت الدراسة على (١١٢) شركة صناعية أمريكية، حيث تخدم نتائج الدراسة في مستويات متعددة وتساعد في توضيح منظور إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية المتنافسة المتمثلة بالإستراتيجية المنظمة والثقافة التنظيمية، والأعراف الصناعية التي تؤدي إلى تحسين الأداء في نظام الموارد البشرية وتحسين المخرجات التنظيمية.

١٠- دراسة (Nankervis, et al., 2002) بعنوان: "Strategic HRM In Small And Medium Enterprises: A CEO's Perspective?".

هدفت الدراسة إلى معرفة كيفية ممارسة الإدارة العليا لإستراتيجيات الموارد البشرية في المنظمات متوسطة الحجم، وشملت هذه الدراسة (٨٠٠) منظمة متوسطة الحجم في استراليا اختيرت عشوائياً، إعتمدت الدراسة أسلوب المسح الإستبائي، توصلت الدراسة إلى أن عملية بناء وصياغة إستراتيجية المنظمة في المنظمات المشمولة تتم بمعزل عن مشاركة مديري إدارة الموارد البشرية في هذه العملية، حيث تتركز عملية إعداد وصياغة الإستراتيجيات (وعلى جميع المستويات) في أيدي الإدارة العليا، وأن غالبية هذه المنظمات لا تمارس وظائف إدارة الموارد البشرية على مستوى إستراتيجي، بل تنظر إلى هذه الإدارة على أساس تقليدي، كما أظهرت الدراسة أن معظم هذه المنظمات تقوم باستشارة مديري إدارة الموارد البشرية في عملية تطبيق وتنفيذ الإستراتيجية.

٨/١ ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

من خلال إستعراض الدراسات السابقة يمكن إستخلاص ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة، ويوضح الجدول رقم (١) مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

الجدول رقم (١)

مقارنة الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية:

الدراسة الحالية	الدراسات السابقة	الرقم
في حين تناولت الدراسة الحالية ممارسات إدارة الموارد البشرية للمتغيرات التالية (التخطيط، الإستقطاب، الإختيار والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء).	تناولت بعض الدراسات السابقة ممارسة واحدة لإدارة الموارد البشرية.	١
في حين تناولت هذه الدراسة ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على إدارة الجودة الشاملة.	تناولت بعض الدراسات السابقة ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على الإبتكار أو الإبداع أو المرونة الإستراتيجية.	٢
قامت هذه الدراسة بأخذ ممارسات إدارة الموارد البشرية كمتغيرات مستقلة وإدارة الجودة كمتغير تابع.	هدفت بعض الأدبيات إلى بيان دور أو ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على الأداء.	٣
في حين تناولت هذه الدراسة إدارة الجودة كمتغير تابع.	تناولت بعض الأدبيات أبعاد الجودة أو إدارة الجودة كمتغيرات مستقلة.	٤
بينما تناولت هذه الدراسة ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على الجودة الشاملة.	تناولت بعض الأدبيات ممارسات إدارة الجودة وأثرها على الالتزام التنظيمي أو الثقافة التنظيمية أو إدارة المعرفة.	٥
في حين جرى تطبيق هذه الدراسة على البنوك التجارية في محافظة البلقاء.	مكان إجراء الدراسات السابقة المحلية كانت على قطاع البنوك في عمان أو قطاعات أخرى.	٦

المصدر: من إعداد الباحث.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

١/٢ المقدمة:

تعد البنوك من المؤسسات الحيوية في أي بلد، حيث تؤدي دوراً فاعلاً في تقديم خدماتها إلى زبائنها، وتشكل إحدى المكونات للسياسة الاقتصادية، وعليه فإن البنوك تساهم بشكل جوهري في التنمية الشاملة.

وهذا الأمر يتطلب تطوير البنوك لرفع كفاءتها و تطوير فعاليتها الإدارية، لتعمل على تحقيق أهدافها وفق إستراتيجيات و برامج و غايات ضمن إطار البيئة التي تعمل فيها.

وتعتبر الموارد البشرية أهم عناصر العمل والإنتاج لأنها تقوم بعملية الإبداع والإبتكار وهي التي تصمم المنتج وتشرف على تصنيعة ورقابة جودته، وهي التي تسوقه وتستنمر رأس المال، وبدون موارد بشرية فعالة لا يمكن لأي منظمة من تحقيق أهدافها (عقيلي، ٢٠٠٩).

وتحظى إدارة الموارد البشرية بإهتمام كبير في عالمنا اليوم، نظراً للأهمية النسبية لهذه الموارد مقارنة بالموارد الأخرى (جودة، ٢٠١٠)، إذ تعد إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات الوظيفية وأكثرها عرضة للتأثر بالبيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة، وتحث إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال الحديثة مكانة رفيعة، فمن خلالها يمكن تحقيق ميزة تنافسية فريدة للمنظمات لا يمكن تقليدها، إذ من الممكن تقليد التكنولوجيا والوسائل والمعدات ولكن يصعب تقليد البشر والأفكار المتولدة في رؤوسهم (الغالبى والعامري، ٢٠٠٥).

إن العنصر البشري في الوقت الحاضر يعد محور إهتمام منظمات الأعمال لما له من أثر في تنفيذ إستراتيجية المنظمة وتحقيق أهدافها ورفي مستوى أدائها، إذ أن المنظمات التي تدرك أهمية إدارة الموارد البشرية وتتعامل معها على أنها أصل من أصول المنظمة، ستتمكن دائماً من إيجاد طرق مختلفة لخلق بيئة عمل متوازنة ومتكاملة تلئم جميع الموظفين، من هذه الأهمية الواسعة لإدارة الموارد البشرية جاء الإهتمام المتزايد من قبل تلك المنظمات بالموارد البشري، والسعي لتطوير مهاراته وتدريبه وتنمية قدراته.

إذ تعد إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال عموماً حجر الزاوية في العملية الإدارية، وذلك لأن مدى فاعلية هذه الأجهزة يسهم في تحقيق رسالتها وأهدافها، ويعتمد إلى حد كبير على مواردها البشرية (عيسوه، ٢٠٠٥)، إذ أن الهدف الأساسي لكل المنظمات والذي تستند عليه الأهداف الأخرى هو تحقيق الرسالة التنظيمية.

وفي هذا الفصل سيتم التطرق إلى تعريف مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهميتها في منظمات الأعمال، وأهم أهدافها التي تسعى إلى تحقيقها، بالإضافة إلى أهم وظائفها.

٢/٢ المبحث الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية:

١/٢/٢ مفهوم إدارة الموارد البشرية:

تعتبر الموارد البشرية أهم عناصر العمل والإنتاج لأنها تقوم بعملية الإبداع والإبتكار وهي التي تصمم المنتج وتشرف على تصنيعة ورقابة جودته، وهي التي تسوقه وتستثمر رأس المال، وبدون موارد بشرية فعالة لا يمكن لأي منظمة من تحقيق أهدافها (عقيلي، ٢٠٠٩).

ويقصد بالموارد البشرية (Human Resources) بأنهم جميع الأفراد الذين يعيشون في بلد ما، أي ما يعبر عنه إحصائياً بعدد السكان في ذلك البلد، وتضم الموارد البشرية ثلاثة قطاعات بشرية هي: قطاع العاملين، والعاطلين، والخارجين عن هذين القطاعين وهم الخارجون عن قوة العمل (زويلف، ١٩٩٨).

أما مفهوم القوى العاملة فإنه يشير إلى تلك النسبة من السكان الذين يبلغون سناً معينة سواءً كانوا يعملون في قطاع الإنتاج أو الخدمات، أو كانوا عاطلين ولديهم القدرة والرغبة والإستعداد للعمل وبيحثون عن عمل فعلاً (الناطور، ٢٠٠٠).

وعلى فإن المورد البشري يعتبر من أهم العناصر التي تمتلكها المنظمة، وما لم يكن في المنظمة المورد الفعال من الموارد البشرية فإنها تفتقر إلى الكفاءة والأداء المتميز (أبو الرب، ٢٠٠٩).

ويطلق عليها العديد من المفكرين الإداريين إدارة الموارد البشرية والتي تشمل مجموعة من النشاطات والممارسات التي من شأنها أن تحسن الأداء وتعزز جدارات ومهارات ومعارف الموارد البشرية لتحقيق أهدافها (Heneman & Milanowski, 2011).

وقد حدد Bernardin (٢٠٠٧) ممارسات إدارة الموارد البشرية بتخطيط الموارد البشرية، تحليل الوظائف، التوظيف، التدريب والتطوير، التعويضات والمنافع، وتقييم الأداء. وعرفها Denisi & Griffin (٢٠٠١) بأنهم الأفراد الذين يقومون بتنفيذ العديد من المهام والوظائف في مقابل الأجور والمرتبات والمكافآت وغيرها.

وعرفت البرنوطي (٢٠٠٧) إدارة الموارد البشرية بأنها عملية الإهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية منظمة لتحقيق أهدافها، وهذا يشمل اقتناء هذه

الموارد والإشراف على إستخدامها، وصيانتها والحفاظ عليها، وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة وتطويرها.

وعرفها عقيلي (٢٠٠٩) على أنها أحد الإدارات الأساسية في المنظمة والتي محور عملها جميع الموارد البشرية منذ ساعة تعيينها ولغاية انتهاء خدماتها من خلال مجموعة من الأنشطة المتمثلة بتحليل العمل وتخطيط الموارد البشرية وإستقطابها وإختيارها وتعيينها وتعويضها وتدريبها وتقييم أدائها والمحافظة على صحتها وسلامتها وتحفيزها بما ينسجم مع إستراتيجية المنظمة ورسالتها.

ويرى Dessler (٢٠٠٥) أن إدارة الموارد البشرية عبارة عن السياسات والممارسات التي تستخدم لإدارة العنصر البشري والمحافظة عليه وتشمل عملية الإستقطاب والتعيين والتدريب والمكافأة والتقييم.

وينظر إليها كل من Robbins & Decenzo (٢٠١٠) على أنها فرع من فروع الإدارة والتي تركز على كيفية إجتذاب الموظفين، وتعيينهم، وتدريبهم، وتحفيزهم، والمحافظة عليهم. وعرف Denisi & Griffin (٢٠٠١) إدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة الأنشطة والمهام الإدارية المتعلقة بتطوير القوى العاملة والحفاظ على قدرتها وتأهيلها بطرق تساهم في فعالية المنظمة.

كما عرفها Aswathappa (٢٠٠٢) بأنها وظيفة إدارية تساعد المدراء على إستقطاب وإختيار وتدريب وتطوير الأعضاء في المنظمة.

وعرف كل من Leede & Looise (٢٠٠٥) إدارة الموارد البشرية بأنها هي كل قرارات ونشاطات الإدارة التي تؤثر على طبيعة العلاقة بين المنظمة وموظفيها.

٢/٢/٢ أهمية إدارة الموارد البشرية:

تعتبر الموارد البشرية أهم عناصر العمل والإنتاج ومما زاد من أهميتها ظهور منهجية إدارة الجودة الشاملة التي تؤكد على أن بقاء المنظمة وإستمرارها يعتمدان على رضا المستهلك وهذا لا يكون إلا من خلال موظف كفوء وسعيد يقوم بإنتاج منتجات عالية يجعل حصة المنظمة في السوق أكبر وهذا يزيد من أرباحها ويضمن لها الإستمرار والبقاء (عقيلي، ٢٠٠٩).

ومن هنا يمكن توضيح أهمية إدارة الموارد البشرية من خلال علاقتها المباشرة بالأفراد العاملين (شتات، ٢٠٠٣)، ويمكن إعطاء أهمية خاصة لإدارة الموارد البشرية في المنظمات للأسباب التالية:

١. أنها تعتبر مركز الجذب المهم في المنظمة، وعن طريقها تتحدد نوعية الموارد البشرية في الأنشطة الوظيفية في المنظمة (الهييتي، ٢٠٠٥).

٢. أنها تتعامل مع المورد الوحيد في المنظمة والذي لا يمكن تقليده من قبل المنافسين (الهييتي، ٢٠٠٥).

٣. أنه من الممكن تخفيض تكاليف الموارد البشرية عن طريق تحسين النوعية وزيادة الإنتاجية (الهييتي، ٢٠٠٥).

٤. تعود أهمية إدارة الموارد البشرية لدورها الكبير في فاعلية أداء المنظمة ونجاحها في تحقيق أهدافها (جودة، ٢٠١٠).

٥. تكمن أهميتها في كونها أحد عناصر الإنتاج الأساسية والدور الهام الذي يمكن أن تلعبه إدارة الموارد البشرية في تنمية وتطوير الأداء الإنساني للعمل (شتات، ٢٠٠٣).

٦. إن النمو والتطوير التعليمي والثقافي أدى إلى زيادة وعي العاملين وثقافتهم، وبالتالي فإن طبيعة رغباتهم وآمالهم للمستقبل اختلفت عما هي عليه في السابق، مما أدى إلى

ضرورة وجود خبراء يقومون بدراسة السلوك الإنساني (شتات، ٢٠٠٣).

٣/٢/٢ أهداف إدارة الموارد البشرية:

إن الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية هو وضع إستراتيجية موارد بشرية وفق متطلبات وإحتياجات تنفيذ وإنجاز إستراتيجية المنظمة الحالية والمستقبلية، لتسهم من خلالها بتوفير قوة بشرية ذات مستوى عالي من الإنتاجية والفاعلية التنظيمية، بحيث تكون قادرة على تحقيق أهداف المنظمة بأعلى مستوى من الأداء والإنجاز من أجل ضمان نجاحها وبقائها واستمرارها (عقيلي، ٢٠٠٩).

وبناء على ذلك يرى العقيلي (٢٠٠٩) أن ذلك يكون من خلال وضع إستراتيجية الموارد البشرية وفق متطلبات الإستراتيجية العليا للمنظمة وتشمل:

- ١- تحقيق الكفاية الإنتاجية (Efficiency): يتم تحقيق الإنتاجية من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية التي تمتلكها المنظمة، والعنصر البشري هو المسؤول عن تحقيق الكفاية الإنتاجية من خلال أدائه وممارساته الوظيفية التي تحقق المطلوب بأفضل المواصفات وأقل التكاليف.
- ٢- تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي (Effectiveness): الكفاية الإنتاجية لوحدها لا تكفي لتحقيق النجاح والمنافسة والبقاء للمنظمة، فيجب أن تكون بمستوى عالي من الجودة لتحقيق الرضا لدى عملاء المنظمة.

ويلخص Denisi & Griffin (٢٠٠١) أهم أهداف إدارة الموارد البشرية كما يلي:

- ١- تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، حيث أن الدور الرئيسي للعنصر البشري داخل المنظمة هو زيادة فعالية المنظمة، ويتم ذلك من خلال توظيف الكفاءات من

الأفراد القادرين على تحقيق أهداف المنظمة ويمتلكون المهارات والقدرات لخلق ميزة تنافسية لها.

٢- تعزيز الإنتاجية والجودة، إذ أن القضايا المتعلقة بالإنتاجية والجودة تعد من أكثر القضايا أهمية بالنسبة للمنظمات، حيث أن الإنتاجية هي عبارة عن مقياس إقتصادي يعكس كفاءة المخرجات التي تم إنجازها من قبل الموارد البشرية والمنظمة ككل، كما أن الجودة تشير إلى مجموعة الخصائص والمزايا التي يتمتع بها المنتج، والتي بدورها ترضي المستهلك، حيث أدرك مدراء التنظيمات المعاصرة أهمية التركيز على زيادة الإنتاجية والمحافظة على جودة الخدمة في نفس الوقت، إذ أصبح الهدف المحوري لإدارة الموارد البشرية المساعدة في تعزيز الإنتاجية والجودة من خلال أنشطتها المختلفة.

٣- تعزيز نمو الفرد وتطوره، ويكون ذلك من خلال عملية التدريب والتطوير لمهاراته ومعارفه.

٤- الالتزام بالنواحي القانونية والاجتماعية، وذلك من خلال الإشراف المباشر لإدارة الموارد البشرية للتأكد من أن المنظمة ملتزمة بالجوانب القانونية، وتتحمل مسؤولياتها الاجتماعية.

٥- ويرى صالح (٢٠٠٤)، أنه لتحقيق أهداف المنظمة وتطويرها يجب على المدراء تسليط الضوء على إدارة الموارد البشرية وإدراك أهميتها، حيث ينبثق عنها تسهيل التعامل مع الأفراد العاملين في المنظمة، وتسيير حل المشاكل التي تنشأ فيما بينهم من جهة وبين الإدارات المختلفة في المنظمة من جهة أخرى وتدريبهم، فينعكس ذلك على رفع روحهم المعنوية واستقرارهم الوظيفي، وزيادة

إنتاجيتهم، مما يؤدي في النهاية إلى إنجاز مهامهم وتحقيق أهداف المنظمة ذاتها.

ويرى العقيلي (٢٠٠٩) أن إنعكاس تحقيق هدف إدارة الموارد البشرية على الأداء الكلي للمنظمة يكون من خلال ما يلي:

- ١- جودة الأداء.
- ٢- زيادة الولاء والانتماء.
- ٣- نجاح المنظمة يعني نجاح العنصر البشري.
- ٤- زيادة الرضا الوظيفي.
- ٥- التعاون بين العاملين.
- ٦- انخفاض معدل دوران العاملين.

٤/٢/٢ التكامل في إدارة الموارد البشرية:

يرى العقيلي (٢٠٠٩) أن وظائف الموارد البشرية تشكل مع بعضها نظاما متكاملًا ومتفاعلا، يشير إلى وجود اعتمادية متبادلة بين ما تقوم به هذه الوظائف من أعمال وممارسات، وأن القرارات التي تتخذ في مجال كل منها يكمل بعضها بعضا، فجميعها يصب في قرار واحد وله صلة مباشرة بتحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية وهو:

- توفير وتهيئة قوة عمل مؤهلة، مدربة، ومحفزة جيدا.
- توفير قوة عمل ذات إنتاجية وفاعلية تنظيمية عالية المستوى.
- توفير قوة عمل تتمكن من إنجاز إستراتيجية المنظمة وأهدافها.

٥/٢/٢ أدوار إدارة الموارد البشرية:

هناك عدة أدوار رئيسية يمكن من خلالها دراسة وتحليل أنشطة وممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث تساعد هذه الأدوار المدراء والمختصين في إدارة الموارد البشرية في تناول وفهم أنشطة الموارد البشرية، وتشتمل هذه الأدوار على:

١- الدور الإستراتيجي (Strategic Role): يتناول الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، المفهوم الإستراتيجي الخاص بالموارد البشرية في المنظمة، حيث يبدأ هذا الدور بالإطلاع على رسالة المنظمة وغاياتها وأهدافها الإستراتيجية، ويدرس كافة العوامل الداخلية والخارجية التي توضح نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر، ثم يتم إعداد الموارد البشرية القادرة على تحقيق البديل الإستراتيجي الذي وقع الإختيار عليه، وبذلك يعي الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية نحو تحقيق التكامل بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية مع الإستراتيجية العامة للمنظمة (عبيدات، ٢٠٠٣).

٢- الدور الإداري (Administrational Role): يتمثل هذا الدور في الإحتفاظ والتعامل مع الملفات والسجلات الخاصة بالعاملين، والإحتفاظ بقواعد معلومات تتضمن كافة المعلومات التفصيلية عن العاملين مثل الرواتب، التدريب، الخبرات، نتائج تقييم الأداء، وحركات النقل والترقية... الخ. هذا بجانب الإحتفاظ بكافة السياسات والقرارات المتعلقة بالموارد البشرية والتأكد من تطبيقها من قبل كافة الإدارات الأخرى في المنظمة، وأيضاً رفع التقارير الدورية إلى الجهات ذات العلاقة داخل وخارج المنظمة (درة والصباغ، ٢٠١٠).

٣- الدور الإجرائي (Operational Role): يتعلق هذا الدور بالأمر التكتيكية في المنظمة، وهي التي تتعلق بتطبيق كل من الأنظمة والسياسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية من حيث إجراءات الإعلان عن الوظائف الشاغرة، القيام بعملية الإختيار، تعديل الرواتب

والأجور، متابعة عملية تقييم الأداء للعاملين وإستلام التقارير، وتنفيذ قرارات النقل والترقية وغير ذلك، ويتطلب القيام بهذا الدور توفر أشخاص مختصين في وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية تكون مسؤوليتهم الأساسية مسؤولية تنفيذية تتمثل في تنفيذ القرارات والسياسات والتوجهات التي تضعها الإدارة العليا (درة والصباح، ٢٠١٠).

٦/٢/٢ ممارسات إدارة الموارد البشرية: (Human Resource Management Practice)

تتشترك إدارة الموارد البشرية مع الإدارات الأخرى بممارستها الوظائف الإدارية من تخطيط Planning وتنظيم Organizing وتوجيه Directing ورقابة Controlling، حيث لا بد لإدارة الموارد البشرية أن تضع الخطط للعمل على تحقيق أهدافها، وعلى ضوء الظروف التي قد تطرأ مستقبلاً، وأن تجد التنظيم الملائم للقيام بتنفيذ تلك الخطط والسياسات وصولاً لتحقيق أهدافها النابعة من أهداف المنظمة ككل، وأن تقود وتوجه نشاطات العاملين نحو تحقيق الأهداف، والعمل على المراقبة والتأكد من سير الأعمال ضمن ما رسم من خطط وسياسات وذلك لضمان مسيرة تلك الجهود وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المرجوه، ومنع خروجها عن الحدود التي رسمت لها (عبيدات، ٢٠٠٣).

أما فيما يتعلق بالمهام المتخصصة لإدارة الموارد البشرية فهي تشمل على كل ما يتعلق بالحصول على المورد وإستخدامه وتطويره وصيانته للمحافظة عليه (برنوطي، ٢٠٠٤)، ولأسيما أن المهام الرئيسية المناطه بالموارد البشرية تختلف من منظمة إلى أخرى، ويرجع ذلك لأسباب عديدة منها حجم نشاط المنظمة وطبيعة عملها ونظرة الإدارة العليا إلى أهمية إدارة الموارد البشرية (سالم، ٢٠٠٨).

ويمكن إستعراض ممارسات إدارة الموارد البشرية كما يلي:

- ٠١ تحليل الوظائف. (Job Analysis)
- ٠٢ تخطيط الموارد البشرية. (Human Resource Planning)
- ٠٣ إستقطاب الموارد البشرية: (Human Resource Recruitment)
- ٠٤ الإختيار والتعيين. (Selection And Placement)
- ٠٥ تدريب العاملين. (Employees Training)
- ٠٦ تقييم أداء العاملين. (Employees Performance Evaluation)
- ٠٧ الرواتب والأجور والمكافآت. (Salaries, Wages And Bonuses)
- ٠٨ السلامة العامة والصحة المهنية. (Occupational, Health & Safety)

وفيما يلي شرح لهذه الممارسات أعلاه كما يلي:

١/٦/٢/٢ تحليل الوظائف: (Job Analysis)

يعرف نشاط تحليل الوظائف أنه العملية النظامية لجمع المعلومات وإصدار الحكم بأهمية تلك المعلومات وإرتباطها بطبيعة العمل أو الوظيفة، حيث يتضمن تحليل الوظائف نشاطين أساسيين هما الوصف الوظيفي والمواصفات الوظيفية، حيث يشتمل الوصف الوظيفي، الواجبات والمسؤوليات الخاصة بالعمل وعلاقته بالأعمال الأخرى، وأما المواصفات الوظيفية فتشمل المؤهلات المطلوبة في الشخص المرشح لإشغال الوظيفة من خبرات ومهارات وقدرات

وسلوكيات (الهيبي، ٢٠٠٠).

كما عرف Robbins & Decenzo (٢٠١٠) أن عملية تحليل الوظيفة هي توفر المعلومات الكافية حول طبيعة المهام والوظائف الحالية، والمهارات والمعارف والقدرات التي يحتاجها الأفراد لأداء تلك الوظائف بكفاءة.

وتعد عملية تحليل الوظيفة أداة أساسية من أدوات إدارة الموارد البشرية، حيث أنها تعتبر الأساس الذي يستند عليه كل من وصف الوظيفة (Job Description) والمواصفات الوظيفية (Job specifications) اللذان يؤثران بدورهما في العديد من أنشطة الموارد البشرية (جودة، ٢٠١٠).

ويعتبر تحليل الوظائف الخطوة الأولى التي تبنى عليها جميع الوظائف والإستراتيجيات الأخرى لإدارة الموارد البشرية في المنظمة، حيث تبدأ عملية تحليل الوظائف بتحديد الهدف بشكل واضح، وأن يكون مرتبطاً بإستراتيجية الشركة (السالم وصالح، ٢٠٠٢).

وتتضمن بطاقة الوصف الوظيفي بيانات عامة تشمل: المسمى الوظيفي وموقعها على الهيكل التنظيمي ورمزها، وتتضمن كذلك الوصف العام بحيث يشمل النشاط العام للوظيفة، والقوانين والأنظمة والتعليمات التي تؤدي بموجبها الواجبات، ونطاق إشراف الوظيفة، والجهات التي ينبغي الإتصال بها الداخلية والخارجية، بالإضافة إلى صعوبات الوظيفة، كما تتضمن بطاقة الوصف الوظيفي الواجبات والمسؤوليات التي يقوم بها شاغل الوظيفة، وتشمل أيضا مواصفات شاغل الوظيفة، من حيث التعليم والخبرة والتدريب والمعارف والمهارات والقدرات (أبو شيخه، ٢٠٠٠).

حيث تتدرج الوظائف بعد تحليلها ضمن الهيكل التنظيمي الذي يصنف الوظائف، ثم

ترتيبها بشكل رئاسي، ثم تجميع الوظائف المتشابهة ضمن فئات وظيفية تشكل الوحدة التنظيمية الواحدة التي تشكل مجموعها الهياكل الوظيفية للمنظمة (الهيئي، ٢٠٠٠)، حيث يساعد تحليل الوظائف في الإختيار السليم لشاغل الوظيفة ووضع البرامج التدريبية المناسبة، ويضمن سلامة قرارات الترقية، ويعتبر المدخل السليم لتخطيط القوى العاملة، ويساعد في رفع الروح المعنوية لدى العاملين، وهو المدخل السليم لتحديد الأجر العادل، بالإضافة إلى أنه يحقق الأمن الوظيفي (الصيرفي، ٢٠٠٣).

٢/٦/٢/٢ تخطيط الموارد البشرية: (Human Resource Planning)

يعرف تخطيط الموارد البشرية أنه عملية ربط الإحتياجات المستقبلية مع العرض المحتمل للموارد البشرية، أخذا بعين الإعتبار الوضع الحالي والتوجهات الإستراتيجية للمنظمة المعنية (Decenzo & Robbins, 1999).

وتعد عملية تخطيط الموارد البشرية حلقة وصل بين الإستراتيجية العامة للمنظمة وممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة، حيث تبين الخطة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية كيفية الإستقطاب للمورد البشري وتعيينه وتدريبه والحفاظ عليه (جودة، ٢٠١٠)، وكذلك المهارات اللازمة للمواعة ما بين إحتياجات المنظمة من المهارات والقدرات ومواعمته مع إحتياجات المنظمة من الموارد.

إذ يعتبر التخطيط من أهم الوظائف الإدارية، وذلك لأن وظائف الإدارات الأخرى تعتمد عليه إعتياداً كبيراً، حيث تساعد عملية تخطيط الموارد البشرية على توظيف أفضل الكفاءات

وعلى إستخدام هذه الكفاءات بالشكل الأمثل (جودة، ٢٠١٠)، وذلك يعود إلى كونها تقوم على التنبؤ بحاجات المنظمة من العنصر البشري في الوقت الحالي والمستقبلي، لذا لا بد من الإهتمام بهذه الوظيفة الهامة حتى يتم إنجاز العمل وتحقيق الأهداف بفعالية ونجاح.

وقد عرف Denisi & Griffin (٢٠٠١) تخطيط الموارد البشرية أنه هو عملية التنبؤ بالمتاح والمطلوب من الموارد البشرية في المنظمة، وتطوير الخطط اللازمة للمواءمة بين الطرفين.

ويرى كل من جودة وآخرون (٢٠٠٤) أن تخطيط الموارد البشرية ما هو إلا عملية مستقبلية تتضمن التنبؤ بالإحتياجات الفعلية ووضع برامج زمنية لتنفيذها، وأن التخطيط يعد عملية ذهنية وهي أساس نجاح المنظمات أو فشلها.

وعرف الهيئي (٢٠٠٥) تخطيط الموارد البشرية بأنه العملية التي يتم من خلالها تحديد إحتياجات المنظمة من الموارد البشرية كمياً ونوعياً، ومقارنة هذه الحاجة مع الموارد البشرية المتاحة، وتحديد عدد ونوع الأفراد المراد إستقطابهم بالإعتماد على إستراتيجية وأهداف المنظمة.

كما عرف Ivancevich (٢٠٠٤) تخطيط إدارة الموارد البشرية بأنها عملية تحديد أنواع وأعداد الموظفين الذين ستحتاجهم المنظمة بما يتناسب مع السياسات والقواعد التي تضعها الإدارة العليا للمنظمة.

ويشير Stone (٢٠٠٢) إلى أن التخطيط عملية منهجية لتحديد الإحتياجات من الموارد البشرية للتأكد بأن عدد الموظفين المطلوب وبالكفاءة والمهارة المطلوبة متوفرين عند الحاجة

إليهم.

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق الفعالية في أدائها والتميز في نشاطاتها، وبالتالي تتم عملية تخطيط الموارد البشرية وفق مجموعة من الخطوات الرئيسية، والتي تساهم بدورها في تحديد الإستراتيجية المرتبطة بالعاملين داخل المنظمة، وبما يضمن قدرتها على تحقيق ميزة تنافسية ترقى من خلالها إلى مستوى الأداء المطلوب، وهذه الخطوات تتمثل فيما يلي:

أولاً: تحديد أهداف المنظمة: (Determine Goals of Organization)

يجب أن تبدأ عملية تخطيط الموارد البشرية بتحديد وفهم أهداف المنظمة، بحيث تكون هذه الأهداف مدركة وواضحة من قبل إدارة الموارد البشرية، مما يساعد على تكوين فهما شمولياً لرؤية المنظمة المستقبلية، والمقصود بالرؤية أي ما يتوقع أن تصل إليه المنظمة بعد عشر أو خمس عشرة سنة بحيث تثير طموح العاملين في المنظمة، وفهم رسالة المنظمة أي الهدف الأساسي لوجودها، وتعكس رسالة المنظمة أيضاً عادة فلسفة الإدارة وقيمها التي تؤمن بها، وتلتزم بمضامينها، ومن هنا تنبثق الأهمية في أن تتسجم رؤية ورسالة إدارة الموارد البشرية مع رؤية ورسالة المنظمة (جودة، ٢٠١٠).

يرى Decenzo & Robbins (٢٠١٠) أن عملية تخطيط الموارد البشرية تبدأ بتقييم المنظمة وتحليلها، وذلك عن طريق تحليل خططها وأهدافها ومدى إمكانية تحقيقها في ظل ما يتوفر لدى المنظمة من موارد، كما يأتي في مقدمة هذه المرحلة ضرورة قيام إدارة الموارد البشرية بتحديد أهدافها الإستراتيجية والتشغيلية، في ضوء النظرة الشاملة لأهداف المنظمة وأقسامها المتنوعة، والتي تعد أساساً لتحديد المهام والواجبات أو الوظائف التي يلزم أدائها للوصول إلى تلك الأهداف (العزاوي وجواد، ٢٠١٠).

ومن الجدير بالذكر أن كافة موظفي إدارة الموارد البشرية يجب أن يشاركوا في وضع

الرؤية والرسالة، وهنا لا بد من الإشارة إلى دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التوافق والإنسجام المطلوبين بين إستراتيجية المنظمة وأهدافها من جهة، وإستراتيجية الموارد البشرية وأهدافها من جهة أخرى، بحيث لا تتعارض تلك الأهداف سواء كانت قصيرة أم طويلة الأمد.

ثانياً: تحليل الطلب (Demand Analysis):

ويتم تقدير الإحتياجات من الموارد البشرية المستقبلية بعد عملية تحليل الوظائف ووصفها حيث تتحدر أنواع الوظائف والأعمال وأعدادها (أبو شيخة، ٢٠٠٠).

ويوجه تخطيط الموارد البشرية للإجابة عن الأسئلة التالية (الهيبي، ٢٠٠٠):

What? ما كم الموارد البشرية المطلوبة ونوعها؟

How? كيف يمكن الحصول على الموارد البشرية؟

When? متى يجب الحصول على هذه الموارد؟

Where? أين تستخدم هذه الموارد؟

حيث توجد عدة طرق لتحليل الطلب وهي: الطرق الكمية والطرق الوصفية وسيتم تناول

هذه الطرق بشكل مختصر كما يلي (درة والصباغ، ٢٠١٠):

أ- الطرق الكمية: (Quantitative Techniques).

* تحليل عبء العمل (Work load Analysis).

يتفق خبراء الإدارة على أن تحليل عبء العمل في منظمة معينة يبدأ من خلال تحديد معدل حجم المبيعات المتوقع خلال الفترة القادمة، ويعبر عن هذا المعدل بالسلع والخدمات التي تنتجها المنظمة، وكلما كان التحديد دقيقاً، تمكنا من التوصل إلى تحديد حجم القوى العاملة المستقبلية بشكل أدق، ويتم ذلك من خلال ترجمة رقم المبيعات المتوقع الى برنامج عمل يحدد سير الأعمال في جميع الأقسام بالمنظمة، حيث أن الفكرة الأساسية وراء هذه الطريقة هي

الإجابة عن سؤالين هما: ما كمية العمل الإجمالي المطلوب تنفيذه؟ وما العمل الذي يستطيع أن يقوم به الفرد؟ (السالم وصالح، ٢٠٠٢).

* تحليل قوة العمل (Work Force Analysis).

إن الأرقام التي يتم التوصل إليها من خلال تحليل عملية عبء العمل لا بد من مقارنتها مع ما هو متوفر عند المنظمة حاليا من العاملين ثم طرحها من العدد الإجمالي الذي توصلنا إليه بواسطة تحليل عبء العمل (السالم وصالح، ٢٠٠٢).

حيث يرتبط تحليل قوة العمل بمشكلتين أساسيتين هما الغياب ودوران العاملين (درة والصباغ، ٢٠١٠).

* سلسلة ماركوف (Markov chain).

تقوم هذه الطريقة على دراسة التغيرات بإعتبارها حركة من حالة معينة في زمن معين إلى حالة أخرى من زمن لاحق، حيث يمكن دراسة تحركات الموارد البشرية من وظيفة لأخرى، ومن قسم لآخر، ومن مستوى لآخر (الصيرفي، ٢٠٠٣).

* التنبؤ بالإتجاهات (Trend projection).

تستخدم هذه الطريقة للتنبؤ بالإحتياجات من الموارد البشرية بين متغيرين أحدهما يرتبط بعدد العاملين والآخر يرتبط بحجم الإنتاج أو المبيعات، وهذه الرابطة تسمى إنحدارا، حيث يكون معدل الإنتاج متغيرا مستقلا وعدد العاملين متغيرا تابعا (درة والصباغ، ٢٠١٠).

ب- الطرق الوصفية (Descriptive Techniques).

* خرائط الإحلال (Replacement Chart).

ويقصد بها تقدير عدد الأفراد الذين سيتركون الوظيفة بصفة مؤقتة أو دائمة خلال الفترة التي يجري التخطيط لها، ويتم هذا التقدير من خلال دراسة الترك المؤقت والمتعلق بالغياب

والإجازات والإعارات، والترك الدائم المتعلق بالفصل والإستقالة والترقية والنقل والعجز والإصابة والوفاة والتقاعد (السلمي، ١٩٩٧)، ويقدر ما نفيدنا هذه الطريقة في تشخيص الأفراد الذين يمكن ترقيةهم حالياً، إلا أنها يحكمها ويسيرها العمل الشخصي (السالم وصالح، ٢٠٠٢).

*طلب الوحدات الإدارية (Units Demand).

ترتكز هذه الطريقة على أساس معرفة رؤساء الوحدات الإدارية للمهام المطلوبة منهم، وبالتالي تحديد إحتياجاتهم من الموارد البشرية في ضوء تلك المهام وتنفيذها مستقبلاً، ومعرفة حجم العمل المطلوب، ومن هنا يمكنهم معرفة ما إذا كان زيادة في حجم العمل المطلوب، وهل يتطلب زيادة في عدد الأفراد، وهذا يعتمد على خبرة الإداري الشخصية (درة والصباغ، ٢٠١٠).

ثالثاً: تحليل العرض (Offering Analysis).

ينصب تحليل العرض الداخلي على تحليل مخزون المهارات المتاحة وأنماط دوران العاملين وحركة عنصر العمل داخل المنظمة، أما تحليل العرض الخارجي فينصب على تحليل خصائص سوق العمل (الهيبي، ٢٠٠٠)، ويتكون مخزون المهارات من قائمة بأسماء الموظفين الحاليين في الشركة تحتوي على: معلومات عن كل موظف من حيث إسمه وعمره وحالته الإجتماعية ومؤهلاته العلمية وخبراته السابقة والدورات التدريبية التي إشتراك بها، والإمتحانات التي إجتازها، ونتائج تقييم الأداء للسنوات الأخيرة، والغيابات والعقوبات إن وجدت، والقابلية للترقية، وتحمل المسؤولية، وتطلعات الموظف وطموحاته (السالم وصالح، ٢٠٠٢).

رابعاً: التنفيذ: (execution).

ويتضمن تحديد الفائض أو العجز النوعي في العمالة، وفي هذه الحالة تكون خبرات العاملين وتأهيلهم أعلى أو أقل من المطلوب، أما تحديد الفائض أو العجز الكمي في العمالة، وفي هذه الحالة تكون أعداد العاملين أكبر أو أقل من الأعداد المطلوبة، حيث يتم هذا بمقارنة

العمالة المطلوبة والعمالة المتاحة داخل المنظمة (السلمي، ١٩٩٧).

ويتم تحديد مقدار الخلل ونوعه ومكانه والأساليب الواجب إتباعها لعلاجها، ففي حالة العجز في العمالة، يكون العلاج من خلال اللجوء إلى مصادر جديدة للتوظيف، تخصيص شروط الإلتحاق بالوظائف، وإستخدام العمالة المؤقتة، وزيادة فترة الخدمة، وزيادة ساعات العمل، وتحسين الأجور والحوافز، والتدريب وإعادة التدريب، وإحلال التكنولوجيا محل العمالة، أما في حالة الفائض في العمالة، فيكون العلاج من خلال تخفيض ساعات العمل، وتشجيع التقاعد المبكر وتخفيض عمليات التوظيف، وإستخدام العمالة المؤقتة الرخيصة، وإنهاء الخدمة، أما إذا كان هنالك زيادة الطلب على مجموعة من الوظائف وزيادة العرض في مجموعة أخرى، فيكون العلاج من خلال توجيه الفائض لعلاج العجز (السالم وصالح، ٢٠٠٢).

خامساً: الرقابة و التقييم: (Controlling & Evaluation).

تستهدف عملية الرقابة والتقييم تشخيص نقاط القوة والضعف في عملية تخطيط الموارد البشرية وتحديد فاعلية خطط الموارد البشرية، وقد تستخدم المنظمة في التقييم واحد أو أكثر من المعايير التالية: حجم التوظيف الحقيقي، ومستويات الإنتاجية المتحققة، والمعدلات الحقيقية لتدفق الموارد البشرية، تحسين نسبة الإحلال، وكلفة العمل والبرامج، حيث يتم إختيار المعيار في ضوء الأهداف الموضوعية لتخطيط الموارد البشرية التي تشتق من الأهداف الإستراتيجية للمنظمة (الهيبي، ٢٠٠٠).

٣/٦/٢/٢ عملية إستقطاب الموارد البشرية: (Human Resource Recruitment)

بناءً على نتائج عملية تخطيط الموارد البشرية وما يترتب عليها من إيجاد وصف محدد للوظائف والمؤهلات المطلوب توافرها لدى شاغليها يتم البدء بعملية الإستقطاب، وهي الخطوة

التالية لعملية التخطيط والتي تعنى بجذب الكفاءات من الموارد البشرية بما يتناسب مع متطلبات الوظيفة وخصائصها، وتشجيعهم على تقديم طلبات للعمل في المنظمة، لإتاحة الفرصة للمنظمة لإختيار وتعيين الأفراد الأكثر كفاءة.

ويساعد التخطيط الناجح إدارة الموارد البشرية في معرفة إحتياجات المنظمة الحالية، والتنبؤ بالمستقبلية منها، وبناءً على نتائجها يتم البدء بإستقطاب الأفراد المؤهلين وذوي الخبرة الكافية لإنجاز المهام الأساسية المطلوبة.

ويرى العزاوي وجواد (٢٠١٠) بأن الإستقطاب هو عملية اكتشاف المرشحين المحتملين الراغبين والمؤهلين لشغل الشواغر الفعلية أو المتوقعة.

ويرى الكلالدة (٢٠١٠) أن الإستقطاب عبارة عن مجموعة أنشطة المنظمة الخاصة بالبحث عن وجذب المرشحين لسد الشواغر الوظيفية فيها بالعدد والنوعية المطلوبة والمرغوبة، وفي الوقت المناسب.

ويعرف كل من Denisi & Griffin (٢٠٠١) بأنها عملية تطوير مجموعة من المتقدمين المؤهلين والمهتمين بالعمل لدى المنظمة، بحيث تستطيع المنظمة إختيار الأفضل منهم وتعيينه.

أهداف عملية الإستقطاب: (Goal of Recruitment)

كما أشرنا سابقا بأن الهدف الأساسي من إدارة الموارد البشرية توفير الأفراد ذوي الكفاءات المناسبة ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وللوصول إلى هذا الهدف فإنه يتم توفير تلك الإحتياجات من الموارد البشرية عن طريق التوظيف الذي يتم من خلال ثلاث عمليات أساسية: الإستقطاب، الإختيار، والتعيين.

ويلخص الكلالدة (٢٠١٠) أهداف عملية الإستقطاب كما يلي:

- ١- إتاحة مجموعة من المرشحين المناسبين لشغل الوظائف وبأقل تكلفة ممكنة.
- ٢- تساهم في مضاعفة استقرار الموارد البشرية في المنظمة عن طريق جذب مرشحين جديدين والإحتفاظ بالعاملين المرغوبين.
- ٣- تساعد في زيادة فاعلية عملية الإختيار بجذب أفراد مناسبين يتم الإختيار من بينهم مما يؤدي إلى تقليل عدد المتقدمين غير المؤهلين.
- ٤- تقليص الجهود ونفقات الأنشطة الخاصة بالموارد البشرية التي تلحق عملية الإختيار كالتدريب.
- ٥- تحقيق المسؤولية الإجتماعية والقانونية والأخلاقية لإدارة الموارد البشرية وذلك بالإلتزام بعملية البحث الصحيحة، وتأمين حقوق المرشحين لشغل الوظائف.

مصادر الإستقطاب: (Resources Of Recruitment)

وتتقسم مصادر الإستقطاب إلى مجموعتين رئيسيتين وهما:

أولاً: مصادر الإستقطاب الداخلية: (Internal Recruitment)

وهي عملية البحث عن الموظفين الأكفاء والمؤهلين داخل المنظمة للترقية وشغل المناصب العليا، وتأتي مصادر الإستقطاب الداخلية من خلال ما يلي:

١- الترقية: (Promotion)

وهي إختيار موظفين حاليين ذوو كفاءة ومهارات قادرين على شغل مناصب إدارية أعلى حيث الصلاحيات أكثر أهمية والمسؤولية أعلى وأشمل، وينبغي التأكيد على ضرورة وجود معايير موضوعية وأسس محددة عادلة للترقية.

٢- النقل: (Transfer) وهو عملية نقل الموظف من وظيفته إلى وظيفة أخرى بنفس المستوى الإداري والمهام والمسؤوليات سواء في نفس الوحدة الإدارية أو في وحدة إدارية أخرى، في نفس الفرع أو في فرع آخر للمنظمة.

٣- الإعلان الداخلي: (Internal Announcement)

ويتم الإعلان عن الوظيفة الشاغرة داخل المنظمة عن طريق النشرة الإخبارية الخاصة بالمنظمة، أو اللوحة الإعلانوية، أو المذكرات الداخلية، أو عن طريق الشبكة الالكترونية الداخلية للمنظمة، وقد يتم اللجوء إلى توصيات المشرفين والمدراء، بحيث عندما يتوفر شاغر في منصب معين يقوم المدراء بترشيح موظفين لشغل ذلك المنصب، ويعتمد إختيار المشرفين وفق أسس ومعايير عادلة وبعيدة عن التحيز أو التمييز.

ويحدّد Robbins & Decenzo (٢٠١٠) المزايا المتوقعة من عملية الإستقطاب

الداخلي وهي كما يلي :

- ١- يعزز العلاقات بين الموظفين والإدارة.
 - ٢- رفع الروح المعنوية لدى الموظفين.
 - ٣- تشجيع وتحفيز الموظفين.
 - ٤- أقل تكلفة من عملية الإستقطاب من خارج المنظمة.
 - ٥- يقلل من تكلفة التوجيه والتدريب.
 - ٦- تسهيل عملية الإختيار السليم، وذلك نظرا لتوفر معلومات حول أداء الموظف وخبراته.
- ويضيف إليها جودة (٢٠١٠) المزايا التالية:

١- يوفر تكاليف وجهد الإعلان وإجراءات الإختبارات والإختيار وتعريف الموظف الجديد بالمنظمة ومنتجاتها.

٢- وجود معلومات معرفة الموظف بمنتجات المنظمة وعملائها.

ويضيف أيضا درة والصباغ (٢٠١٠) المزايا التالية:

١- توفير أسباب الترقية وإستقرار العاملين.

٢- المحافظة على سرية العمل داخل المنظمة.

ولكن في نفس الوقت هناك مآخذ على هذه المصادر من أهمها: (Robbins & Decenzo,

2010)

١- قد يكون الموظفين غير مؤهلين بشكل كاف لشغل تلك المناصب بحيث يكون من الأفضل

إستقطاب أفراد مؤهلين بالإعتماد على مصادر خارجية.

٢- إنخفاض الروح المعنوية لدى الأفراد الذين لم يتم إختيارهم.

٣- إنعدام التنوع في الخبرات والكفاءات والأفكار، وإنحصارها بما يتوفر لدى الموظفين

الحاليين.

ويضيف جودة (٢٠١٠) بعض المآخذ منها:

١- إحتمال وجود صراع بين الموظفين المرشحين لشغل الوظيفة الجديدة ذات المستوى

الأعلى.

٢- عدم إعطاء الفرصة لإضافة دماء جديدة وخريجين جدد للعمل داخل المنظمة.

٣- قد يؤدي التعيين من الداخل إلى جمود الأفكار وإعاقة الإبتكار والإبداع.

٤- قلة عدد الأفراد الذين تجري المفاضلة بينهم (درة والصباغ، ٢٠١٠).

ثانيا: مصادر الإستقطاب الخارجية: (External Recruitment)

تتمثل مصادر الإستقطاب الخارجية بما يلي (جودة، ٢٠١٠):

- ١- الإعلان من خلال الصحف والمجلات المحلية العربية والأجنبية.
- ٢- الإعلان من خلال الإنترنت سواء عن طريق الموقع الإلكتروني للمنظمة، أو عن طريق مواقع متخصصة لإعلانات الشواغر الوظيفية.
- ٣- وكالات التوظيف والتي تتلخص رسالتها في لعب دور الوساطة بين المنظمة والباحثين عن العمل، وتكون هذه الوكالات إما حكومية تقدم خدماتها مجاناً، أو خاصة تقدم خدماتها مقابل مبلغ محدد متفق عليه.
- ٤- النقابات العمالية، حيث تشترط بعض النقابات العمالية أن لا تتم أية عملية توظيف لأعضائها إلا من خلالها، حيث أن هناك عدداً محدداً من النقابات تساعد في توظيف أعضائها ومستعدة لدفع جزء من راتبه لفترة محددة عند توظيفه.
- ٥- الجامعات والمعاهد المتخصصة، فكثيراً ما تأتي وفود من الشركات الكبيرة وتقوم بعمل مقابلات مع المتوقع تخرجهم والتميزين في نتائجهم وذلك بهدف إستقطابهم.
- ٦- يتم إستقطاب أفراد خارجيين عن طريق الموظفين الداخليين أقرانهم ومعارفهم في حالة عدم توفر العدد المطلوب من المرشحين للعمل.
- ٧- معارض التوظيف (Job Fairs): حيث تقوم المنظمات بإقامة أو الإشتراك في معارض التوظيف، حيث تعطي ممثلوا إدارة الموارد البشرية على أرض الواقع فرصة للطلاب وغيرهم أن يتقدموا ويعبئوا طلبات التوظيف.
- ٨- مؤسسات البحث عن مدراء تنفيذيين: إن إستخدام مؤسسات البحث عن مدراء تنفيذيين هي طريقة لإستقطاب الإدارة العليا، ويسمى الموظفون في هذه المؤسسات الذين يقومون بإستقطاب هؤلاء المدراء بمصطلح (Head Hunters) بمعنى "صائدو الرؤوس أو العقول"،

وبذلك فإن المنظمات التي تحتاج إلى مدراء مؤهلين في الإدارة العليا يمكنها اللجوء إلى هذه المؤسسات وأن توضح لها ما هي الصفات التي ترغب بتوفرها في المدراء المطلوبين.

ويتميز الإستقطاب من المصادر الخارجية بما يلي:

١- الاستعانة بخبرات وأفكار وأساليب عمل جديدة نتيجة جذب دماء جديدة للمنظمة (درة والصباغ، ٢٠١٠).

٢- تفادي الانحياز لمرشح دون آخر عند الإستقطاب من داخل المنظمة (Denisi & Griffin, 2001).

وهناك عدة مآخذ للإستقطاب الخارجي وهي:

١- قد يؤدي إلى قتل الحافز لدى الأفراد والعاملين داخل المنظمة (Denisi & Griffin, 2001).

٢- يعد أكثر تكلفة من الإستقطاب الداخلي (Denisi & Griffin, 2001).

٣- يحتاج الفرد من مصدر خارجي لفترة من التكيف مع أوضاع المنظمة (درة والصباغ، ٢٠١٠).

٤- يعم شعور بعدم الرضا بين العاملين خاصة المؤهلين للترقية (درة والصباغ، ٢٠١٠).

٤/٦/٢/٢ الإختيار والتعيين: (Selection & Appointment)

وهي الإختيار الذي يمكن أن يساعد في توظيف من هو الأفضل لصياغة الإستراتيجية

وتوظيف الأفراد في المنظمة الأكثر فاعلية في تنفيذ الإستراتيجية (Miner & Crane,

1995)

تحظى عملية الإختيار بأهمية فائقة من قبل إدارة الموارد البشرية، حيث أن توفر العدد المناسب من الأفراد المؤهلين، وأصحاب الخبرة الكافية لإنجاز مهام العمل، يعني ضرورة التركيز على عملية الإختيار بحيث تكون قائمة وفق أسس ومعايير موضوعية وواضحة لإختيار من هم أقدر على تحقيق أهداف المنظمة.

ويقصد بعملية الإختيار إنتقاء الأفراد الذين تتوافر فيهم المؤهلات المطلوبة لإنجاز مهام وظائف معينة أو محددة بالشكل المطلوب (العزاوي وجواد، ٢٠١٠)، وتتم عملية الإختيار والتعيين وفقا لمجموعة من الأسس والمعايير مثل المؤهلات، الخبرة، وتوفر مهارات خاصة وقدرات معينة، بحيث تتسجم هذه المعايير مع طبيعة العمل (Stone, 2002).

ويؤكد الكلالدة (٢٠١٠) على أن هذه الخطوة تستهدف التعرف على مؤهلات الفرد ومدى توافق هذه المؤهلات والقدرات مع متطلبات الوظيفة.

ويرى الصيرفي (٢٠٠٣) أن عملية الإختيار تمثل مرحلة تطوير وإكتشاف مؤهلات الأفراد المتقدمين للعمل في المنظمة.

وتهدف عملية الإختيار إلى الحصول على الشخص الذي يتفق مؤهله مع متطلبات الوظيفة، بالإضافة إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من التوافق بين مواصفات الشخص ومتطلبات الوظيفة (السلمي، ١٩٩٧)، حيث يعد قرار الإختيار من القرارات الإستراتيجية على صعيد المنظمة، وفي ضوءه تتحدد مسارات الأنشطة اللاحقة لإدارة الموارد البشرية، ولذلك فإن على المنظمة قبل إتخاذ قرار الإختيار أن تدقق في عملية تحليل الوظائف وخطط الموارد البشرية ونتائج الإستقطاب، لأنها تعتبر المدخلات الأساسية لعملية الإختيار، مع مراعاة متغيرات تتعلق بفرص سوق العمل والتحديات الأخلاقية والخصائص المنظمية والقوانين، ولذلك فإن إنعكاسات عملية الإختيار ستظهر بشكل واضح على صعيد عملية التدريب والتوجيه والتطوير والأداء

والمكافأة (الهيئي، ٢٠٠٠).

ويرى السالم و صالح (٢٠٠٢) أن خطوات عملية الإختيار هي إستقبال طالبي العمل، والمقابلة الأولية، والإختبارات والمقابلة والإختيار الأولى والقرار النهائي والكشف الطبي والتعيين، في حين يرى السلمي (١٩٩٧) أن خطوات عملية الإختيار تتمثل بتحديد الوظائف المطلوب شغلها، تحديد مواصفات الشخص المطلوب للوظيفة، تحديد المصدر الذي يبحث فيه عن الشخص المطلوب، الإعلان عن الوظائف الشاغرة، استقبال طالبي الوظائف، ملء طلبات الممارسات والمقابلة المبدئية، الإختيار، إستكمال خطوات قانونية قبل الفحص الطبي، فترة الإختيار، وإختبار سلامة الإجراءات والتعيين.

أما أبو شيخه (٢٠٠٠) فقد حدد خطوات الإختيار بتحديد إحتياجات المنظمة من المهارات المختلفة والعدد اللازم، فحص بطاقات وصف الوظائف، تحديد مصادر المهارات الداخلية والخارجية، تحديد طرق الحصول على معلومات عن المتقدمين، تحديد الطرق المناسبة للمفاضلة بين المتقدمين، الفحص الأولي للطلبات، إجراء إختبارات التوظيف، البحث في خلفية المتقدم، الفحص الطبي، وقرار التعيين.

وقد حدد الهيئي (٢٠٠٠) خطوات الإختيار من خلال تحليل الوظائف وخطة الموارد البشرية، إستقبال طالبي العمل، المقابلة الأولية، الإختيار، الفحص الطبي، المقابلة النهائية، الإختيار الأولى، والتعيين.

أما مصادر الإختيار، فتشمل المصادر الداخلية المتمثلة بالترقيات والنقل والموظفين السابقين، أما المصادر الخارجية، فتتمثل بسوق العمل المحلي أو الدولي، مكاتب التوظيف، الجامعات، الشركات الإستثمارية، الجمعيات المتخصصة، مكاتب التوظيف الحكومية،

المدارس، الطلبات الشخصية، النقابات، والمؤسسات الدينية والإجتماعية (السلمي، ١٩٩٧).

ويعتبر التعيين الخطوة الأخيرة في عملية التوظيف، حيث يتضمن التعيين أربع نقاط أساسية هي: إصدار قرار التعيين، التهيئة المبدئية، التقويم في أثناء فترة التجربة، والتمكين بعد مرور الفترة المحددة للتجربة وثبات صلاحية الموظف (السالم وصالح، ٢٠٠٢).

إن الإختيار لا يعني فقط إجراء إختبارات ومقابلات وإنما هناك خطوات أخرى تتضمنها عملية الإختيار (جودة، ٢٠١٠).

٥/٦/٢/٢ التدريب: (Training)

وهو المكون الذي يعنى بتطوير الموارد البشرية وتمكينهم وإكسابهم المهارات والقابليات المطلوبة (الهيبي، ٢٠٠٠)، ويعرفها Denisi & Griffin (٢٠٠١) على أنها عملية تقييم إحتياجات المنظمة المرتبطة بأداء مهام كل وظيفة، وتحديد قدرات القوى العاملة الموجودة حالياً في المنظمة.

ويعرف كذلك رضا (٢٠٠٣) التدريب بأنه مجموعة النشاطات التي تهدف إلى تحسين المعارف والقدرات المهنية مع الأخذ في الإعتبار دائماً إمكانية تطبيقها في العمل.

وتعتبر عملية تحديد الإحتياجات التدريبية لمنظمة ما حجر الزاوية في أي نشاط تدريبي، فهي المرحلة التي يتم فيها تخطيط البرامج التدريبية التي تشبع الإحتياجات الفعلية، وعليها يتوقف نجاح هذه البرامج أو إخفاقها، والوحدة التنظيمية التي تتولى إدارة التدريب في المنظمة هي المسؤولة عن تحديد القدر اللازم من التدريب في تلك المنظمة، وعلى الوحدة أن ترصد بشكل مستمر المشكلات التي تصاحب الأداء، وأن تحدد النقص في التدريب، بحيث تحدد

الإحتياجات التدريبية التي يجب إشباعها، ويوجد في المنظمة إحتياجات تدريبية اعتيادية تتعلق بتدريب الموظفين الجدد، وتدريب الموظفين الحاليين لأغراض الترقية، ويوجد إحتياجات لمواجهة نواحي النقص والضعف في مهارات العاملين أو معلوماتهم أو إتجاهاتهم، كما يوجد إحتياجات غير تقليدية، كأن تجد المنظمة نفسها لا تتسم بالفاعلية المطلوبة، حيث تأتي هذه الإحتياجات لمواجهة عدم القدرة على التحديث (أبو شيخه، ٢٠٠٠).

كما أنه يتم تحديد الإحتياجات التدريبية على ثلاثة مستويات هي:

١- الفرد: حيث يعتبر الفرد المدخل الإستراتيجي الذي يجب الإعتناء به، وأن نأخذ في الإعتبار المستوى التعليمي والتدريبي والخبرة والمستوى الوظيفي والسلوك الوظيفي والدوافع والميول (الصيرفي، ٢٠٠٣)، ولذلك تتمثل الإحتياجات بتحديد ما يحتاجه الفرد من مهارات ومعارف وقدرات جديدة أو تطوير لما هو قائم (الهيبي، ٢٠٠٠).

٢- الوظيفة: تحليل الوظيفة يساعد في تحليل معايير العمل في وظيفة معينة، وتحديد المهارات والقدرات المطلوبة في شاغل الوظيفة لكي يتمكن من تحقيق الأداء الجيد، حيث يتم تقييم أداء الموظف مع وصف الوظيفة ومواصفاتها (السالم وصالح، ٢٠٠٢).

٣- المنظمة: ويشمل تحليل أهداف المنظمة وتحليل الخريطة التنظيمية، وتحليل المقومات النظامية والإلتزام بالقوانين والأنظمة، ودراسة تركيب القوى العاملة، وتحليل معدلات الكفاءة، وتحليل المناخ التنظيمي، وتحليل المتغيرات المتوقعة في نشاط المنظمة (الصيرفي، ٢٠٠٣).

ويرى Noe (٢٠٠٩) أن عملية تحديد الإحتياجات التدريبية على أنها العملية المستخدمة لمعرفة فيما إذا كان التدريب ضروري، ويرى أنه يشمل على تحليل المنظمة، والأفراد، وتحليل المهام.

يمكن الإستدلال على مدى أهمية التدريب من خلال الفوائد التي يمكن تحقيقها، ومن أهمها (جودة، ٢٠١٠):

- ١- إرتفاع إنتاجية الموظف وتحسين أدائه نتيجة لزيادة معارفه وتنمية مهاراته وصقل قدراته.
- ٢- تخفيض احتمالية الخطأ الذي قد يحدث أثناء العمل، مما يؤدي إلى إتقان العمل وبالتالي إلى رفع مستوى رضا العملاء.
- ٣- رفع الروح المعنوية للعاملين نتيجة تطوير مهاراتهم ورفع قدراتهم للوصول إلى المستوى المطلوب لأداء وظائفهم، مما يؤدي إلى تخفيض معدل دوران العمل ومعدلات التغيب عن العمل.
- ٤- تخفيض حجم الإشراف الإداري فالموظف المدرب يتقن عمله بشكل أكبر.
- ٥- زيادة قدرة الموظفين على تبادل الآراء والمعلومات مع باقي المشاركين في الدورات التدريبية.

ويوجد عدة معايير يمكن للإدارة أن تتبناها في تقييم البرامج التدريبية، ومن بينها نموذج كيركباتريك الذي يركز على أربعة مستويات هي:

٠١ رد الفعل: حيث تبدأ عملية التقييم بقياس رد الفعل وانطباعات المتدربين حول التدريب، حيث يتم القياس بالإعتماد على إستبيان.

٠٢ التعلم: ويعني قياس ما تم فهمه واستيعابه من قبل المتدربين من المبادئ والحقائق والأساليب، حيث يتم قياسه من خلال إختبار المتدربين قبل بدء البرنامج وبعده ثم مقارنة نتائج الإختبارين.

٠٣ السلوك: ويهتم بقياس التغيرات التي طرأت على سلوك الفرد في العمل نتيجة للبرنامج الذي

شارك فيه.

٥٤ النتائج: ويعني تقييم البرامج التدريبية في ضوء النتائج الموجودة، كأن يتم قياس أمر البرنامج التدريبي عن معدل دوران العاملين والتكلفة والروح المعنوية (أبو شيخه، ٢٠٠٠).

٦/٦/٢/٢ تقييم الأداء: (Performance Evaluation)

ويمكن تعريفه بأنه الذي يزود المنظمة بتغذية عكسية عن أداء العاملين من أجل تطويره بخطط مستقبلية، وكذلك تزويد المنظمة بوثائق داعمة للقرارات المتعلقة بالأفراد (Decenzo & Robbins, 1999)

يرى Jones (٢٠٠١) أن عملية تقييم الأداء تهتم بتحديد أداء الموظفين، وجمع المعلومات ووضع الخطة المناسبة لتطوير الأداء، وتعد عملية تقييم الأداء وسيلة مهمة للتحقق من مدى إمكانية قيام الأفراد بالعمل.

ويشير رابعة (٢٠٠٣) أن عملية تقييم الأداء تعتبر من السياسات الإدارية الهامة لأنها تلزم الرؤساء على متابعة مرؤوسيههم بشكل مستمر، وإصدار حكم موضوعي على قدرة الموظف في أداء واجباته ومهامه وتنفيذ مسؤولياته الوظيفية والتحقق من سلوكه أثناء العمل وإدراك مدى التحسن الذي طرأ على أدائه.

ويرى Bratton & Gold (٢٠٠٣) أنه قد تختلف نتائج منطمتين متنافستين على الرغم من تماثل توفر الموارد المالية والتكنولوجية والمعلوماتية فيهما، حيث قد يرجع هذا الاختلاف إلى إختلاف أداء العاملين في كل منهما، حيث أن أداء العاملين هو الأساس الذي ينعكس على أداء المنظمة ككل.

ويعتبر تقييم الأداء عملية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين، من أجل تحقيق هدف محدد خططت له المنظمة مسبقاً (السالم وصالح، ٢٠٠٢)، وترجع أهمية التقييم الى وجود العديد من العوامل تتسبب في وجود تباعد بين خصائص الفرد ومتطلبات التأهيل وشروطه للأداء الناجح للوظيفة من ناحية أخرى (الصيرفي، ٢٠٠٣) ، وتؤكد معايير تقييم أداء العاملين على جانبين هما: موضوعي يركز على كمية الإنتاج والنوعية والسرعة وتحقيق الأهداف، والآخر سلوكي يكشف عن صفات الفرد الشخصية كالقابلية والسرعة في التعلم والإستفادة من التدريب (الهيئي، ٢٠٠٠)، في حين يرى أبو شيخه (٢٠٠٠) أن معايير تقييم أداء العاملين ثلاثة أشياء هي الشخصية، السلوك، والنتائج.

أما الصيرفي (٢٠٠٣) فيرى أن معايير الأداء تركز على جانبين هما: موضوعي يشمل المعرفة بالعمل وكمية الإنتاج وجودة الإنتاج، والجانب الآخر سلوكي يشمل التعاون ودرجة الإعتماد عليه، والحرص على الآلات والأدوات والمواظبة وإستعمال وقت العمل والسلوك الشخصي.

حيث تستخدم نتائج تقييم الأداء في تحديد صلاحية الموظف الجديد، والإسترشاد بها عند النقل والترقية وتحديد الإحتياجات التدريبية، والإسترشاد بها عند منح المكافآت، وفاعلية الرقابة والإشراف، والنهوض بمستوى أداء الوظيفة، وتقييم العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، والحكم على مدى سلامة الإختيار والتعيين (الهيئي، ٢٠٠٠).

وتعد عملية تقييم الأداء وسيلة مهمة للتحقق من مدى إمكانية قيام الأفراد بالعمل، وتعد وسيلة لقياس إنتاجية الفرد خلال فترة معينة وبيان مدى مساهمته في تحقيق أهداف الوحدة الإدارية التي يعمل بها (الصيرفي، ٢٠٠٣).

إن عملية تقييم الأداء في جميع المنظمات تجري لتحقيق مجموعة من الأهداف، أهمها:

١- مساعدة الإدارة في إتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية، وذلك كون نتائجها تشكل مدخلات للقرارات الإدارية الهامة مثل الترقية أو النقل أو الإقالة (Robbins & Judge, 2009) كما تزود متخذي القرار في المنظمة بالمعلومات عن أداء العاملين وهل هو مرضٍ أم غير مرضٍ (درة والصباغ، ٢٠٠٨).

٢- تحدد عملية تقييم الأداء الإحتياجات التدريبية والتطويرية لأنها تحدد ما لدى الفرد من مهارات وقدرات، وما يحتاج لتطوير وتدريب (Robbins & Judge, 2009).

٣- توفر للموظفين تغذية راجعة حول رؤية المنظمة لمستوى أدائهم (Robbins & Judge, 2009) ، والحكم على مدى إسهام العاملين في تحقيق أهداف المنظمة، وعلى إنجازهم الشخصي (درة والصباغ، ٢٠٠٨).

٤- يسهم تقييم الأداء في إقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين ((درة والصباغ، ٢٠٠٨).

٥- يسهم تقييم الأداء في تزويد مسؤولي إدارات الموارد البشرية بمؤشرات تنبؤ لعمليات الإختيار والتعيين في المنظمة (درة والصباغ، ٢٠٠٨).

٦- تساعد عملية تقييم الأداء كل من الإدارة والموظفين على تطوير خطة لتصحيح أية أخطاء أو عجز يتم إكتشافه أثناء عملية التقييم، وتعزيز ما يقوم به العاملين بشكل سليم (Dessler, 2005).

٧/٦/٢/٢ الرواتب والأجور والمكافآت: (Compensation)

وهي التي تعنى بتقديم التعويضات المباشرة للموظفين من رواتب وأجور وحوافز وتكون مرتبطة بالعمل، والتعويضات غير المباشرة من مكافأة معنوية للفرد، كالمزايا الإجتماعية والصحية التي ترتبط بمتغيرات مختلفة، الأمر الذي يؤدي الى زيادة رضا الفرد ودافعيته، مما ينعكس على أدائه وزيادة إنتاجيته (الهيبي، ٢٠٠٠).

حيث يتم تحديد الأجور بناء على عدة عوامل إقتصادية وإجتماعية ونفسية وأخلاقية وإدارية، وبعد الأخذ بعين الإعتبار هذه العوامل، تقوم المنظمة بإستخدام المعايير التالية لتحديد الأجور: الأداء والجهد والمؤهل العلمي والخبرة ومستوى صعوبة الوظيفة والمستوى المعيشي المناسب ومستوى الأسعار السائدة في السوق (أبو شيخه، ٢٠٠٠)، وتعتبر عملية تقييم الوظائف هي السبيل إلى تحديد قيمة كل وظيفة بالنسبة لباقي الوظائف في المنظمة، أي تحديد القيمة النسبية لكل من تلك الوظائف، وهذا يعني أن إرتفاع القيمة النسبية للوظيفية ينعكس في شكل ارتفاع فئة الراتب، مع مراعاة تناسق الرواتب التي تدفعها المنظمة مع الرواتب التي تدفعها المنظمات الأخرى في نفس الصناعة (السلمي، ١٩٩٧).

حيث يتم بعد ذلك تحديد هيكل الرواتب بعد الإنتهاء من تقييم الوظائف على خطوتين هما: تحديد هيكل الوظائف وتسعير الهيكل، ويتكون هيكل الوظائف من مجموعة الوظائف الأصلية التي تم تقييمها مرتبة حسب أهميتها النسبية، وعادة تكون مجمعة حسب فئات، بحيث تتجنب الإدارة تسعير كل وظيفة على حدة، ثم يتم أخذ مستوى أجور المنظمة بالسائد في سوق العمل والحد الأدنى للأجور والحد الأقصى لها لكل مجموعة، وبعد ذلك يتم إختيار الهيكل الأجرى المالي للوظائف وإختيار العدالة الداخلية والخارجية. (السلمي، ١٩٩٧).

٨/٦/٢/٢ السلامة العامة والصحة المهنية: (Occupational, Health & Safety)

وهو المكون الذي يعنى بممارسة عدد من الأنشطة بهدف حماية عناصر الإنتاج، وفي مقدمتها العنصر البشري في المنظمة، من التعرض للحوادث والإصابات خلال العمل، من خلال إيجاد الظروف المادية والنفسية المناسبة للعاملين لأداء أعمالهم بأنتاجية عالية، حيث أن هنالك فرقا بين الصحة المهنية والسلامة المهنية، وإن كانتا تعنيان بالحماية من المخاطر، فالصحة المهنية تعنى بردود أفعال الأفراد تجاه بيئة العمل الخاصة بهم، في حين تعنى السلامة المهنية بنظم العمل أكثر مما تعنى ببيئة العمل، حيث يرتبط أداء أي وظيفة بمجموعة من المخاطر، ويمكن تصنيفه وفقا للعوامل المسببة لمخاطر فيزيائية مثل الضوضاء والإختناق، ومخاطر كيميائية ومخاطر بيولوجية، عن طريق انتقال الجراثيم، ومخاطر ميكانيكية من خلال إستخدام الآلات بطريقة غير سليمة، ومخاطر نفسية من خلال عدم تهيئة العامل نفسيا أو ذهنيا (أبو شيخة، ٢٠٠٠).

وتجدر الإشارة إلى أن المنظمات تتحمل سنويا تكاليف ضخمة نظير إصابات العمل التي تحدث سنويا، والتي قد تؤدي إلى الوفاة، وبعضها ينتج عنه عجز دائم أو جزئي يؤدي إلى تعطيل الفرد المصاب، إضافة إلى الأضرار المادية التي تلحق بممتلكات المصانع والمؤسسات، وتكمن الأسباب التي تؤدي إلى إصابات العمل في أسباب ترتبط بالفرد، كالنقص في قدراته وتدريبه وتأهيله وضعف ذكائه، وإلى أسباب ميكانيكية تتعلق بتلف الآلات المستخدمة في العملية الإنتاجية أو تعطلها، وأسباب فيزيائية ترتبط بدرجات الحرارة وطبيعة التهوية ومستوى الإضاءة والضوضاء، وأسباب أخرى تتعلق بالوظيفة أو العمل العالي الخطورة، حيث تتحمل المنظمات تكاليف كبيرة لهذه الحوادث تشمل تكاليف إسعاف المصاب وعلاجه،

ونفقات الوقت الضائع للعمال والموظفين عند حدوث الإصابات، وتكاليف الإنتاج المختلفة، وتستطيع المنظمات أن تحتفظ بسجل خاص عن حوادث العمل وإصاباته يوضح فيه عدد الإصابات ونوعها والأشخاص الذين أصيبوا بها وتكاليف كل حادث (السالم وصالح، ١٩٩٧).

٣/٢ المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة: (TQM)

١/٣/٢ المقدمة:

يعتبر علم إدارة الجودة الشاملة في الوقت الحالي من العلوم الإدارية المهمة والحيوية والتي تسهم مساهمة كبيرة في بناء المنظمات، وتحديد أهدافها بما يتناسب مع إستراتيجياتها وتطلعاتها، ويعتبر تبني إدارة الجودة الشاملة من أهم التحديات أمام المنظمات على إختلاف أنواعها، وكذلك أحد الأسس التي يمكن الحكم من خلالها بين المنظمات وتقييمها من خلال قياس أدائها وتقييم وضعها الحالي والمستقبلي ومكانتها بين المنظمات الرائدة في السوق.

حيث ارتبطت إدارة الجودة مفهوما وآلية تطبيق بالمؤسسات الخدمية والصناعية، لما حققته من قدرات عالية من المنافسة في المجالات الإقتصادية، كما إرتبطت الجودة بالمنتجات والصناعات اليابانية التي تبنت الجودة في جميع مؤسساتها، إلى أن أصبحت ثقافة شعب وطريقة عمل ونهج تنتهجه المؤسسات الطامحة والقيادات الناضرة إلى مستقبل ناجح، فغزت الأسواق في قدرتها على تقديم الخدمة في وقتها والعمل على الاستفادة من الملاحظات التي يقدمها المستفيدين لتطور على عملها وتبسيط إجراءاتها، فما أن سارت على هذا الطريق إلا ووصلت لمرحلة التبوء بإحتياجات المستفيد ومتلقي الخدمة دون أن يتفوه بها (العقيلي، ٢٠٠١)، (الخلف، ٢٠٠٤)، (الفتلاوي، ٢٠٠٨).

٢/٣/٢ تاريخ ونشأة الجودة:

لقد هدى الله الإنسان منذ بدء الخليقة إلى الإتقان في العمل، فالجودة هي أحد مبادئ الإسلام التي دعا إليها القرآن الكريم، فالدين الإسلامي الحنيف أعطاه إهتماماً واسعاً في التأكيد على العمل الجاد والنافع وهو ما نصت عليه الآية الكريمة " وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنين" (سورة التوبة الآية ١٠٥).

أما السيرة النبوية الشريفة فهي غنية بالأحاديث الشريفة التي تعظم العمل وتحث على الجودة وإتقان العمل وأداء المهام على الوجه المطلوب، فيقول النبي محمد صلى الله عليه وسلم " إن الله كتب الإحسان في كل شيء "، ويقول صلى الله عليه وسلم: " إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه" (صحيح مسلم).

ويرجع تاريخ حركة الجودة إلى أوروبا في القرن السابع عشر ميلادياً عندما بدأ الحرفيون بإنشاء إتحادات سميت بالنقابات، وقد بدأت المصانع تركز على فحص الإنتاج في أوروبا عامة وبريطانيا خاصة في أواسط عام ١٧٥٠، وتطور حتى تبلور في شكل الثورة الصناعية في أوائل القرن الثامن عشر الميلادي (عليجات، ٢٠٠٤)، (الخلف، ٢٠٠٤).

وفي بداية القرن العشرين بدأت الجودة تظهر من خلال فحص المصانع لإنتاجها قبل إستخدامه، وقد ساعد على تطور الجودة وظهورها الحربين العالميتين الأولى والثانية واشتراك الولايات المتحدة الأمريكية في الحرب الثانية، وذلك من خلال قيام المصانع وخاصة الأمريكية بفحص ذخائر الأسلحة المختلفة قبل إستخدامها للتأكد من صلاحيتها، وعدم إختلاف مواصفات الذخائر من ولاية إلى أخرى، وبعد ذلك بدأ الجيش الأمريكي باستخلاص العينات من أجل الفحص بالإضافة لنشر المعايير والمواصفات العسكرية والدورات التدريبية حول طرق وأساليب مراقبة الإنتاج إحصائياً (عليجات، ٢٠٠٤)، (العقيلي، ٢٠٠١).

إن الإهتمام بالجودة كان موجوداً في الفكر الإداري منذ بدايات ظهوره وبلورة نظرياته، غير أنه لم يجد الإهتمام والعناية إلا لدى اليابانيين الذين خرجوا من الحرب العالمية الثانية مهزومين، حيث انخفضت جودة منتجاتهم ، ليبدأ اليابانيون بعد ذلك بالإستماع إلى محاضرات عدد من العلماء الأمريكيين وفي مقدمتهم إدوارد ديمينج، وجوزيف جوران وغيرهم، الذين فشلوا في إقناع الشركات والمؤسسات الأمريكية بأفكارهم عن الجودة، وعندما اقتنع اليابانيون بهذه الأفكار وطبقوها، أصبحت اليابان حديث العالم بأسره عن مدى تطورها وتقدمها وجودة منتجاتها، ولهذا بدأ الكثير من الباحثين والمنظرين بالبحث والتتقيب عن سر التفوق الياباني في الإنتاج والصناعة حتى أصبحت تنافس بقوة الدول المتقدمة مثل الولايات المتحدة الأمريكية، ليظهر بعد ذلك للعالم أن الجواب يكمن في تطبيقهم لدوائر الجودة وفرق الجودة ثم إدارة الجودة (عليما، ٢٠٠٤).

مرت الجودة بمراحل متعددة إلى أن وصلتنا بهذا الشكل فمن المراحل التي سجلت

للجودة عبر التاريخ ثلاث مراحل رئيسية وهي:

* المرحلة الأولى من عام ١٩٥٠م إلى بداية عام ١٩٦٠م :

في بداية الخمسينات أبرز المفكر الأمريكي فيجنبوم (Feigenbaum) مفهوم الرقابة الشاملة على الجودة ، ويعني إنتاج السلع أو الخدمات بطريقة إقتصادية ومطابقة لحاجات ورغبات المستفيد من خلال تطوير وصيانة الجودة، وقد أكد فيجنبوم أن الجودة مسؤولية جميع الأفراد العاملين بالمنظمة (غنيم، ٢٠٠٥).

* المرحلة الثانية من عام ١٩٦٠م إلى بداية عام ١٩٨٠م:

شهدت الستينيات ظهور فلسفات عديدة للجودة وإدارتها، كان من أبرزها فلسفة الرواد الأوائل للجودة وهم (Edward Deming) و (Philip Crosby) في بداية السبعينيات، ثم

ظهرت آراء جوران (Juran)، هؤلاء الأمريكيون الثلاثة كان لهم دور كبير في تحسين وتطوير نظريات ومبادئ الجودة (غنيم، ٢٠٠٥).

* المرحلة الثالثة من عام ١٩٨٠م إلى الآن:

حدثت في الثمانينيات وبداية التسعينيات تطورات كبيرة في مفهوم الجودة وإدارتها، حيث ظهر أسلوب حلقات الجودة وفرق الجودة والذي طبقه اليابانيون بفاعليه كبيرة لينتقل مفهوم الجودة بعد ذلك ليصبح وظيفة أساسية للإدارة بدءاً من الإدارة العليا والإدارة الوسطى، والإدارة الإشرافية، وانتهاءً بالعاملين كما يغطي كل المجالات الوظيفية بالمنظمة لتعرف الإدارة بعد ذلك بإدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) (غنيم، ٢٠٠٥).

٣/٣/٢ تعريف الجودة:

يرجع مفهوم الجودة "Quality" إلى الكلمة اللاتينية "Qualitas" التي يقصد بها طبيعة الشخص أو الشيء ودرجة صلاحيته، وكانت قديماً تعرف بالدقة والإتقان (متولي، ٢٠٠٨).
لقد برز الكثير من رواد وعلماء الجودة على مر العصور وظهرت الكثير من التعريفات التي تختلف في صياغتها ولكنها تتوافق وتلتقي في جوهر معانيها وغاياتها العلمية ومطالبها الخدمية (غنيم، ٢٠٠٥).

وظهرت تعاريف عدة للجودة منها (العنبوصي، ٢٠٠٥):

- جوران: "هي الملاءمة للغرض أو الاستعمال".
- ديمنغ: "التوجه إلى إحتياجات العميل أو المستهلك الحالية والمستقبلية".
- كروسبي: "المطابقة مع المتطلبات".
- كريستيان ميريا: "هي قدرة المنتج على تلبية حاجات المستعلمين وبأقل تكلفة".

بعد ذلك أصبحت الجودة في بداياتها متطفل صغير على المؤسسات التي يرفض الكثير منها لهذه البرامج لجهلهم بها وعدم وجود مؤسسات دولية وعالمية داعمة لها، وفهم الجودة فقط هو الإلتقان في المنهج النهائي، إلى أن ظهرت بعض المؤسسات العالمية التي عرفت الجودة أيضا بتعريفات مختلفة فمنها (متولي، ٢٠٠٨):

- المواصفات البريطانية: " مجموع الصفات والخصائص للسلعة أو الخدمة التي تؤدي إلى قدرتها على تحقيق رغبتها معلنة أو مفترضة."

- معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي: " أداء العمل بشكل صحيح من المرة الأولى، مع الإعتقاد على تقسيم المستفيد لمعرفة مدى تحسن الأداء."

- الايزو ٩٠٠٠: " مجموعة الصفات المميزة للمنتج والتي تجعله ملبياً للحاجات المعلنة والمتوقعة أو قادراً على تلبيتها."

ويمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أساس الكلمات التي يتكون منها المصطلح كما يلي (عبد العال، ٢٠١٠):

- إدارة: تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة كافة النشاطات المتعلقة بإدارة الجودة، كما يتضمن ذلك دعم نشاطات الجودة وتوفير الموارد اللازمة.

- الجودة: تلبية متطلبات العميل وتوقعاته.

- الشاملة: تتطلب مشاركة واندماج كافة موظفي المنظمة، وبالتالي إجراء التنسيق الفعال بين الموظفين لحل مشاكل الجودة وإجراء التحسينات المستمرة.

ويمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة أيضا (الحكيم، ٢٠٠٩): التطوير المستمر للعمليات الإدارية وذلك بمراجعتها وتحليلها والبحث عن الوسائل والطرق لرفع مستوى الأداء وتقليل الوقت

لإنجازها بالإستغناء عن جميع المهام والوظائف عديمة الفائدة وغير الضرورية للعميل أو للعملية وذلك لتخفيض التكلفة ورفع مستوى الجودة مستندين في جميع مراحل التطور على متطلبات واحتياجات العميل.

تعددت التعاريف للجودة وأصبحت متشعبة مما أدى إلى عدم تقبل برامج الجودة، إلا أن الجودة هي باختصار وجمع التعاريف السابقة جميعا والأخذ بعين الإعتبار الرؤية الإسلامية والمفاهيم الغربية الحديثة لمفهوم الجودة فهي الإتقان في الخدمة أو المنتج بحيث يحقق إرضاء العميل مع السعي إلى التحسين المستمر، وهذا التعريف يجمع بين أهم عناصر مفهوم الجودة وهي:

- إتقان المنتج أو العمل أو الخدمة.
- إرضاء العميل الداخلي والخارجي.
- السعي إلى التحسين المستمر.

٤/٣/٢ مراحل تطور نظام إدارة الجودة:

ظهرت فكرة الجودة في اليابان في منتصف الأربعينات من القرن العشرين ثم انتقلت إلى دول أوروبا الغربية والولايات المتحدة، ومن الملاحظ أن تتابع إدارة ومداخل الجودة عبر تطورها لم تحدث في صورة هزات مفاجئة للفكر الإداري أو في صورة طفرات ولكنه تم من خلال تطور مسبق وثابت بحيث اشتملت كل مرحلة من مراحل التطور المرحلة السابقة لها ولم تكن منفصلة عنها، فنجد أن مدخل مراقبة الجودة تضمن من بين مبادئه مدخل الفحص والتفتيش وكذلك فإن مدخل تأكيد الجودة يتصل مع مدخل مراقبة الجودة، وأخيرا فإن مدخل الجودة الشاملة يتضمن بين فلسفته وفي تطوره نظم تأكيد الجودة (العزاوي، ٢٠٠٥).

تبيين المراحل التالية التطور التاريخي للجودة وارتباطه مع برنامج الجودة ونظرياته

المطبق ضمن تلك الفترة (العزاوي، ٢٠٠٥):

أولاً: مرحلة التفتيش: بداية الثورة الصناعية ١٩٢٠-١٩٤٠.

كانت بدايات الرقابة على الجودة هي العامل نفسه، إذ كان الحرفي يقوم بنفسه بفحص إنتاجه الذي ينتجه، وبذلك كانت عملية الرقابة على الجودة ملازمة للأعمال التصنيعية الحرفية، كانت هذه المرحلة في الفترة الممتدة من ١٩٢٠-١٩٤٠.

ثانياً: مرحلة ضبط الجودة: (١٩٤٠-١٩٧٠).

شهدت هذه المرحلة تحولا حاسما تمثل بإستخدام علم الإحصاء في الرقابة على الجودة، فقد أدركت الشركات الصناعية بأن القيام بنشاط الفحص أصبح غير كاف، وإنما عليها البحث عن أساليب أكثر تأثيرا ليصبح المنتج بمستوى الجودة المرغوب، فكان التغيير بإتجاه السيطرة على الجودة إحصائيا وتزويد الفاحص بأدوات وأساليب إحصائية مثل لوحات السيطرة وعينات القبول بدلا من الفحص الشامل، لتحليل عملية التشغيل ومخرجاتها ولذلك تحول الفحص إلى دور مميز أكثر كفاءة.

ثالثاً: مرحلة ضمان الجودة: (١٩٧٠ - ١٩٨٠).

شهدت هذه المرحلة تطور أساليب الرقابة على الجودة مما أدى إلى ظهور مفاهيم حديثة تؤكد على ضمان الجودة لما لها من تأثير في تحسين المنتجات وتعزيز مكانة الشركات، وفي هذه المرحلة أصبح تحقيق الجودة العالية للمنتجات هو ما تسعى إليه جميع المنظمات الصناعية، فتحقيق الثقة بأن كل شيء صحيح وخال من العيوب، هي الميزة التي يتمتع بها أسلوب عمل المنظمات لمبدأ التلف الصفري.

رابعاً: إدارة الجودة الشاملة: ١٩٨٠ - ولغاية الآن.

أصبحت الجودة في هذه المرحلة ركناً أساسياً من أركان الوظيفة الإدارية للمدراء، إذ يتطلب الإهتمام بما يمكن المنظمة من إحراز التميز لمنتجاتها أو لعملها وجعلها مسؤولة كل فرد فيها.

٥/٣/٢ أبعاد الجودة:

للجودة أبعاد كثيرة وغايات تطويرية وتنظيمية تقود العمل وتوحد الأداء وتقدر الأخطاء وترسم الخطط المستقبلية، الإلتزام بها في هذا العصر نجاه والتخلي عنها هلاك لأن الجودة الآن أصبحت لغة العصر وأصبح متلقي الخدمة طالبا لها دون أن يعلم ما هي الجودة ولكنه يتطلع لأن يرى الأفضل والأحسن، ومع تعدد المؤسسات الخدمية وتكاثرها أصبحت المنافسة وأصبح التمايز والمقارنة فطالب الخدمة أو السلعة يستطيع أن يميز المؤسسة التي تلبى إحتياجاته ومتطلباته (والبنك الذي يوفر له الخدمات السريعة ويبسط له الإجراءات في بحثنا الحالي).

أبعاد الجودة نوعان فهناك أبعاد جودة الخدمة وأيضاً أبعاد جودة السلعة، فأبعاد جودة الخدمة

هي محور إهتمام بحثنا فهي (جمعه، ٢٠٠٥):

١. الوقت : كم ينتظر المستهلك / متلقي الخدمة.
٢. دقة التسليم: الدقة في إنجاز العمل والدقة في الوقت.
٣. الإتمام: إنجاز جميع جوانبها بشكل كامل.
٤. التعامل: ترحيب العاملين بكل الزبائن.
٥. التناسق: تسليم جميع الخدمات بنفس النمط للزبون.
٦. سهولة المنال: إمكانية الحصول على الخدمة بسهولة.
٧. الدقة: إنجاز الخدمة بصورة صحيحة منذ أول لحظه أو من المرة الأولى.
٨. الإستجابة: التفاعل بسرعة من العاملين لحل المشاكل غير المتوقعة.

٦/٣/٢ خصائص إدارة الجودة الشاملة:

إن لفلسفة ومفاهيم وممارسات إدارة الجودة الشاملة خصائص أساسية تعكس الممارسات الإدارية التي يجب إتباعها وتنفيذها وهي (جمعه، ٢٠٠٥):

١. التركيز على الزبون:

إن الزبون هو العنصر الأساسي الذي تقوم عليه المؤسسات الربحية الخدمية أو الصناعية، فأرضائه غاية لا يسعى إليها الجميع لزيادة وارداته وزيادة حصته السوقية، فإدارة الجودة الشاملة تمدنا بأهم أسلوب للكسب وهو توقع إحتياجات الزبون.

٢. القيادة:

لا بد من وجود إدارة قيادية تتفهم وتتبنى إدارة الجودة الشاملة كمفهوم ونهج عمل وتوفير البيئة المناسبة للعاملين لتلبية متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

٣. مشاركة الأفراد:

إن المؤسسات هي عبارة عن قيادة وقوى عاملة (أفراد) فإن القوى العمالية هي أغلبية المؤسسة وهي المقدمة للخدمات والتي لها الإتصال الأكثر مع الزبائن فلا بد من أن لها القدرة على تلمس إحتياجات العملاء والزبائن، إذا تم تطوير قدراتها العلمية والمعرفية في مجال إدارة الجودة الشاملة، والأخذ بعين الإعتبار اقتراحاتهم وآرائهم في التحسين والتطوير.

٤. مدخل العملية:

إن وجود خريطة سير العمل والإجراءات في كل قسم في المؤسسة يقلل الأخطاء، ويوجه الأفراد نحو العمل بشكل صحيح وبتأه، ويقلل الوقت اللازم لكل عملية.

٥. إستخدام مدخل النظام للإدارة:

إن تبني الإدارة لمفهوم وبرامج إدارة الجودة الشاملة يسهم في تحقيق المنظمة لأهدافها بفعالية وكفاءة ويمكنها من إتخاذ القرارات التصحيحية المناسبة والمبنية على علم ومعرفة ونتائج حقيقية.

٦. التحسين المستمر:

التحسين المستمر والتطوير هو الهدف والغاية التي تسعى إليها المؤسسة مهما كانت النتائج التي توصلت إليها من إنجازات ومستوى رضا مرتفع، فالزبون في تطلع للأفضل الذي لا يعرفه ولكن يكون أكثر رضا إذا وجد.

٧. مدخل الحقائق في إتخاذ القرار:

الإستناد إلى الحقائق والواقعية في إتخاذ القرارات التصحيحية وهذا أيضا يتطلب من الإدارة الجولات الميدانية والمسحية لبيئة العمل .

٨. علاقات المنفعة المتبادلة مع المجهزين:

علاقة المؤسسة على المؤسسات الأخرى كموردين فكلا يعتمد على الآخر في عمله فالكل للآخر زبون والكل للزبون مقدم خدمة.

٧/٣/٢ أهداف إدارة الجودة الشاملة وفوائدها:

إن الهدف الأساسي من تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في الشركات هو تطوير الجودة للمنتجات/ الخدمات مع إحراز تخفيض في التكاليف والإقلال من الوقت والجهد الضائع لتحسين الخدمة المقدمة للعملاء وكسب رضاهم، إن هذا الهدف الأساسي من تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة ولكنه يشتمل على ثلاث فوائد رئيسية تسعى الوصول لها المؤسسات الخدمية والإنتاجية

وهي (جمعه، ٢٠٠٥):

- ١- خفض التكاليف: فإدارة الجودة الشاملة تتطلب إتقان العمل وإنجازه بالطريقة الصحيحة من أول مرة وهذه الدقة في العمل والإنتاج أو دقة إجراءات تقديم خدمة معينة مما يقلل من تكاليف إعادة تقديم الخدمة/ إعادة صناعة السلعة.
- ٢- تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للعميل: فالإجراءات التي وضعت من قبل المؤسسة لإنجاز الخدمات للعميل قد ركزت على تحقيق الأهداف ومراقبتها وبالتالي جاءت هذه الإجراءات طويلة وجامدة في كثير من الأحيان مما أثر تأثيرا سلبيا على العميل.
- ٣- تحقيق الجودة: وهنا يكون الإهتمام بالعمل وتطلعاته واحتاجته، فيكون الوقت القصير في إنجاز الخدمة ودقة الخدمة المقدمة وإستقبال آراء واقتراحات العملاء بهدف التحسين والتطوير الذي يتلمسه بنفسه في المرات القادمة.
- إن تطبيق برامج الجودة له الكثير من الفوائد والأهداف التي في النهاية تزيد من حدة التنافس بين المؤسسات المتشابهة في نفس الخدمة، فمن هذه الأهداف التي تسعى لها الكثير من المؤسسات التالي:
- ١- خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر.
- ٢- إشراك جميع العاملين في التطوير.
- ٣- متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات.
- ٤- تقليل المهام والنشاطات اللازمة لتحويل المدخلات (المواد الأولية) إلى منتجات أو خدمات ذات قيمة للعملاء.
- ٥- إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء.
- ٦- تحسين نوعية المخرجات.
- ٧- زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي.

- ٨- تحسين الربحية والإنتاجية التي تتحقق برضا العميل.
- ٩- تعليم الإدارة والعاملين كيفية تحديد وترتيب وتحليل المشاكل وتجزئتها إلى أجزاء أصغر حتى يمكن السيطرة عليها.
- ١٠- تعليم إتخاذ القرارات إستنادا إلى الحقائق لا المشاعر.
- ١١- تدريب الموظفين على أسلوب تطوير العمليات.
- ١٢- تقليل المهام عديمة الفائدة ومن العمل المتكرر.
- ١٣- زيادة القدرة على جذب العملاء والإقلال من شكاوهم.
- ١٤- تحسين الثقة وأداء العمل للعاملين.
- ١٥- زيادة نسبة تحقيق الأهداف الرئيسية للشركة.

٨/٣/٢ أهمية إدارة الجودة الشاملة:

إن إدارة الجودة الشاملة نظام مبرمج ومستمر يمكن من خلاله تحقيق التحسين المستمر من خلال الأخذ بآراء الناس وتطلعاتهم والإستفادة من خبراتهم لإضافة قيمة وصفة واضحة على الخدمة المقدمة أو السلعة المباعه، ويحدد الزبون ما إذا كانت هذه القيمة المضافة ذات معنى وفائدة أم لا وذلك من خلال قياس مستوى رضا الزبون ومتلقي الخدمة عن القيمة المضافة، وإدارة الجودة الشاملة تضم ثلاث عناصر رئيسية ومهمة وهي الإدارة والجودة الشاملة، وكما يلي (الحكيم، ٢٠٠٩):

١- الإدارة : تعني التطوير والمحافظة على إمكانية المنظمة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر.

٢- الجودة : تحقيق رضا الزبون/ العميل من خلال إشباع حاجاته وتطلعاته وقياس متطلباته والدخول في ميدان السباق التنافسي مع المؤسسات المشابهة بالخدمة.

٣- الشاملة: شمول جميع الزبائن/ العملاء وأيضا الزبائن الداخليين ودراسة إحتياجاتهم وتطلعاتهم.

لذا تتبع أهمية إدارة الجودة الشاملة من كونها منهج شامل للتغيير علاوة على أنها نظاما يتبع أساليب مدونه بشكل إجراءات وقرارات، وكذلك الإلتزام من قبل أية منظمة يعني قابليتها على التغيير في سلوكيات أفرادها من خلال تبني برامج إدارة الجودة الشاملة أو أي برنامج جودة آخر، وتطبيقه يعني أن المنظمة باتت تنتظر إلى أنشطتها كوحدة متكاملة بحيث تمثل الجودة المصلحة النهائية لمجهود الزبائن الداخليين والخارجيين.

٩/٣/٢ رواد إدارة الجودة الشاملة:

إن من الناس من يفني حياته لعلم أو عمل فاعل وذو فائدة كبيرة لكنه لا يستمتع برؤية إنجازه، فللجودة رواد وعلماء أفنوا حياتهم للعمل على تطوير مفاهيم الجودة ونشرها عبر هذا العالم وهذا الكون، فاليوم الجودة ثقافة شعوب تم تعلمها من تعب وشقاء في سبيل الوصول إلى ما هي عليه الآن، ومن رواد الجودة (العزاوي، ٢٠٠٥):

١. ارماند فيغنبوم: طالب الدكتوراه في معهد (Massachusetts) للتكنولوجيا فهو أول من تطرق لمفهوم رقابة الجودة الشاملة في كتابه الخاص بالرقابة على الجودة، وبين أن الوصول لهذه المرحلة عبر خمسة مراحل استغرقه (٢٠) عاما من التطوير والإدراك.
٢. ادورد ديمنج: وهو الأب للرقابة على الجودة فكان قائد الثورة الرقابية الإحصائية سنة ١٩٤٧ معتمدا بذلك على مخططات الرقابة وأساليب الإحصاء في ضبط الجودة التي وجدت أثناء الحرب العالمية الثانية وكان موجدتها شيوارت، وهو الذي أوجد مبادئ تحسين الجودة الأربعة عشر والتي تتطلب طرق السيطرة والإحصاء.

٣. جوزيف جوران: هو الذي قدم ثلاثية الجودة للعالم وتضم ثلاث عناصر رئيسية.

- تخطيط الجودة.

- ضبط الجودة.

- تحسين الجودة.

٤. كاورو ايشيكاوا.

هو الذي توصل واخترع للعالم طريقة تطبيق وضبط الجودة من خلال حلقة الجودة،

كما أنه أوجد ما يسمى بعظمة السمكة أو مخطط السبب والتأثير الذي أصبح منهاجا

يدرس وطريقة عمل في كثير من المؤسسات.

٥. فيليب كروسبي. قدم كروسبي للعالم مسلمات الدودة الأربع وهي:

- تعريف الجودة

- نظام لتحقيق الجودة.

- معيار الأداء.

- القياس.

٤/٢ المبحث الثالث: البنوك التجارية:

١/٤/٢ المقدمة:

يعتبر البنك التجاري نوعا من أنواع المؤسسات المالية التي يتركز نشاطها على قبول

الودائع كمنح الائتمان وبهذا يعتبر البنك وسيط بين الذين لديهم أموال فائضة، وأولئك الذين

يحتاجون هذه الأموال، ويعتبر البنك أهم الوسطاء الماليين في الإقتصاد وذلك لتمييزه ببعض الخصائص التي يتميز بها عن باقي المؤسسات المالية. (نعيمة، ٢٠١٣).

ومن أهم ما يميز البنوك التجارية عن المؤسسات المالية الأخرى هو قبول الودائع تحت الطلب، فالبنوك التجارية هي التي تقبل الودائع سواء كانت تحت الطلب أو لأجل، وتزاول عمليات التمويل الداخلي والخارجي، وعمليات تنمية الإيدار والإستثمار، وما يتطلبه من عمليات مصرفية وتجارية وماليه، وفقاً لما يقره البنك المركزي (طاشكندي، ١٩٩٦).

وتقوم البنوك التجارية بنشاطين رئيسيين: قبول الودائع ومنح القروض، فهي تقوم بدور الوسيط المالي بين أصحاب المدخرات من جهة، ومستخدمي هذه الأموال من جهة أخرى مثلها مثل المؤسسات المالية الأخرى (J. R. Booth & L. C. Booth, 2004).

٢/٤/٢ تعريف البنك التجاري:

كلمة بنك أصلها إيطالي (Banco) وتعني المصطبة التي كان يجلس عليها الصرافون لتحويل العملة، ثم تطورت فيما بعد لتقصد بالكلمة المنضدة التي يتم فوقها عد وتبادل العملات (Contoir) ثم أصبحت في النهاية تعني المكان الذي توجد فيه تلك المنضدة وتتم فيه المتاجرة بالنقود (نعيمة، ٢٠١٣).

البنك التجاري هو المنظمة أو الشركة المالية التي تقبل الودائع من الأفراد والهيئات المختلفة تحت الطلب ولأجل، ثم تستخدم هذه الودائع في فتح الحسابات والقروض (الإئتمان) بقصد الربح (أبو ذياب، ١٩٩٦).

وقد عرف قانون البنوك الأردنية رقم (٢٨) لسنة ٢٠٠٠ البنك المرخص على أنه الشركة التي يرخص لها بممارسة الأعمال المصرفية وفق أحكام هذا القانون بما في ذلك البنك الأجنبي المرخص له بالعمل في المملكة، وقد عرف الأعمال المصرفية على أنها قبول الودائع من

الجمهور وإستخدامها بصورة كلية أو جزئية لمنح الائتمان وأي أعمال أخرى يقرر البنك المركزي إعتبرها أعمالا مصرفية بموجب أوامر يصدرها لهذه الغاية (قانون البنوك الأردنية، ٢٠٠٠).

٣/٤/٢ نشأة وتطور البنوك التجارية:

ترجع الأشكال الأولى للعمليات المصرفية إلى العهد البابلي في القرن الرابع قبل الميلاد، كما أن الإغريق قد عرفوا في نفس القرن بداية العمليات التي تمارسها البنوك المعاصرة كحفظ الودائع وتبادل العملات ومنح القروض، أما أسلوب البنوك بشكلها الحالي فيعود ظهوره إلى القرن الثالث عشر، حيث كانت الحملات الصليبية تتطلب نفقات طائلة لغرض تجهيز الحيوش، وجلب العائدون منها معهم ثروات طائلة، مما نجم عنه نمو متزايد في العمليات التجارية والمصرفية وشيوع قبول الودائع وشهادات الودائع والصكوك والأوراق النقدية، وتوسع نشاط المصرفيين ليشمل أيضا إستثمار الودائع كما سمحوا لعملائهم بسحب مبالغ تتجاوز أرصدة ودائعهم (السحب على المكشوف) وقد أدى ذلك لإفلاس العديد من المصارف بسبب تعذر الوفاء بالديون، وهذا ما دفع إلى فكرة إنشاء المصارف الحكومية، حيث تم إنشاء أول بنك حكومي في برشلونة سنة ١٤٠١، وكان يقبل الودائع ويخصم الفائدة، أما أقدم بنك حكومي تم تأسيسه في البندقية سنة ١٥٨٧ (الهييتي، ٢٠٠٠)، (العصار، والحلبي، ٢٠٠٠).

وبمجيء الثورة الصناعية والدخول في عصر الإنتاج الكبير القائم على تقسيم العمل الذي يحتاج تسييره لأموال كبيرة أخذت البنوك تتوسع هي الأخرى في القرن التاسع عشر وتأخذ شكل شركات مساهمة وابتداءً من نصف هذا القرن ازداد عدد البنوك المختصة في القروض المتوسطة والطويلة الأجل (الهييتي، ٢٠٠٠)، (العصار، والحلبي، ٢٠٠٠).

ومع بلوغ الرأسمالية مرحلتها الاحتكارية في أواخر القرن التاسع عشر، بدأت حركة التركيز على البنوك سواء عن طريق الدمج أو عن طريق الشركة القابضة، وبعد الأزمة العالمية

لسنة ١٩٢٩ ازداد تدخل الدولة في تنظيم أعمال البنوك، فحصرت وظيفة إصدار الأوراق النقدية على بنوك معينة تعرف بالبنوك المركزية، أما البنوك التجارية فظلت مختصة في تمويل العمليات التجارية وخاصة إستقبال الودائع (الهيئي، ٢٠٠٠)، (العصار، والحلبي، ٢٠٠٠). وفي الأخير يمكن القول أن البنوك نشأت وتطورت بفعل الحاجة لتسهيل المعاملات على أساس الأجل والثقة.

٢/٤/٤ الأنشطة التي يمارسها البنك التجاري:

حدد قانون البنوك الأردنية رقم (٢٨) لسنة ٢٠٠٠ في المادة رقم (٣٧) الأنشطة التي

يمارسها البنك التجاري بما يلي:

- ١- قبول الودائع بمختلف أشكالها.
- ٢- منح الإئتمان بمختلف أنواعه بما في ذلك تمويل العمليات التجارية.
- ٣- تقديم خدمات الدفع والتحويل.
- ٤- إصدار أدوات الدفع بما في ذلك السحوبات البنكية وبطاقات الدفع والإئتمان والشيكات السياحية وإدارتها.
- ٥- التعامل بأدوات السوق النقدي وبأدوات سوق المال بيعة وشراء سواء لحسابه أو لحساب عملائه.
- ٦- شراء الديون وبيعها سواء بحق الرجوع أو بدونه.
- ٧- التمويل بطريقة التأجير.
- ٨- التعامل بالعملات الأجنبية في أسواق الصرف الآنية و الآجلة.
- ٩- إدارة إصدار الأوراق المالية أو التعهد بتغطيتها وتوزيعها والتعامل معها.

- ١٠- تقديم الخدمات الإدارية والإستشارية للمحافظ الإستثمارية، وتقديم خدمات الإستثمار، ويشمل ذلك إدارة الأموال وإستثمارها لحساب الغير.
- ١١- عمليات الإدارة والحفظ الأمين للأوراق المالية والأشياء الثمينة.
- ١٢- تقديم خدمات المستشار أو الوكيل المالي.
- ١٣- أي أنشطة أخرى تتعلق بأعمال البنوك يوافق عليها البنك المركزي بموجب أوامر خاصة يصدرها لهذه الغاية (قانون البنوك الأردنية، ٢٠٠٠).

٥/٤/٢ أنواع البنوك:

تختلف البنوك فيما بينها تبعاً لطبيعة وظائفها وتخصص نشاطها ويمكن تقسيمها إلى أربعة أقسام رئيسية وهي:

١ - البنوك التجارية (بنوك الائتمان والودائع):

تقوم بمنح قروض قصيرة الأجل خاصة للقطاع التجاري معتمدة أساساً على ودائع المودعين، ومع تطور النشاطات المصرفية أصبحت البنوك التجارية تقوم بالكثير من النشاطات كتزويد الباعة والهيئات العامة بالإئتمان طويل الأجل لتمويل رؤوس الأموال الثابتة أو توسيعها وشراء السندات الحكومية وغير الحكومية (القزويني، ١٩٨٩).

٢ - بنوك الإستثمار (بنوك الإئتمان متوسطة وطويلة الأجل):

عملياتها موجهة لمن يسعى لتكوين أو تجديد رأس المال الثابت (في الصناعة والزراعة، عقار...الخ) لذا فهي تحتاج لأموال غير قابلة للطلب متى شاء المودع، أي أنها تعتمد في إقراضها للغير على رأسمالها بالدرجة الأولى وعلى الودائع لأجل وعلى الإقتراض من الغير لفترة

محددة بتاريخ وأيضا على المنح الحكومية، أي أنها تعتمد على الموارد غير المستحقة الطلب إلا بعد تواريخ معروفة مسبقا (القزويني، ١٩٨٩).

٣ - منشآت التوفير والإدخار:

تختص في تجميع مدخرات الأفراد والتي تكون في الغالب مستحقة عند الطلب وتأخذ شكل دفتر التوفير، وقد تكون المدخرات مرتبطة بأجل حيث تأخذ شكل أدوات أو سندات وتقوم هذه المنشآت بتشغيلها بالإقتراض لأجل مختلف في فترة السداد (القزويني، ١٩٨٩).

٤ - بنوك الأعمال:

هي بنوك ذات طبيعة خاصة تقتصر عملياتها على المساهمة في التمويل وإدارة المنشآت الأخرى عن طريق إقراضها أو الإشتراك برأسمالها أو الإستحواذ عليها، إنها تعمل في سوق رأس المال في حين تعمل البنوك الأخرى في سوق النقد (القزويني، ١٩٨٩).

٦/٤/٢ البنوك التجارية في محافظة البلقاء:

تعتبر البنوك التجارية في محافظة البلقاء من البنوك التجارية صغيرة الحجم، إذ لا يتجاوز عدد الموظفين في فروعها (١٥) موظف في أكبر فروعها، ويتناقص العدد ليصل إلى ثلاثة أو أربعة موظفين في بعض الفروع، وذلك بسبب وجود فروع كثيرة لمعظم البنوك التجارية العاملة في محافظة البلقاء، مما أدى الى توزيع العملاء على هذه الفروع بنسب متفاوتة، وتقوم هذه البنوك بتقديم خدماتها للزبائن كما هو الحال في باقي فروعها في المملكة (الباحث، ٢٠١٤، معلومات إدارات الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية).

وقد قام الباحث بإختيار البنوك التجارية لتطبيق دراسته عليها لعدة أسباب أهمها: معظم الأشخاص يتعاملون مع البنوك بطرق مباشرة أو غير مباشرة، وبالتالي فإن هذه الدراسة تهتم كل من يتعامل مع البنوك فضلاً عن أهميتها (والواردة في الفصل الأول تحت عنوان أهمية الدراسة)، وذلك لوجود تنافس شديد بين البنوك التجارية، التركيز الكبير من قبل البنوك التجارية على ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة (موضوع الدراسة الحالية)، والتي يؤدي تطبيقها إلى زيادة الحصة السوقية، التحسين المستمر، والتركيز على فرق العمل...، وبالتالي تحقيق أعلى ربحية ممكنة.

٥/٢ المبحث الرابع: ممارسات إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة:

ترتبط إدارة الموارد البشرية ارتباطاً وثيقاً بإدارة الجودة الشاملة حيث توفر إدارة الموارد البشرية المورد البشري الكفوء والقادر على تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال.

حيث يرى حمود (٢٠٠٠) أن الجودة الشاملة هي طريقة تفكير جديدة للمنظمة ولأساليب إدارة الموارد البشرية وهي نظام يقوم على المشاركة الواسعة في التخطيط والتنفيذ وعلى التحسين المستمر في العمليات التي تفوق توقعات العملاء، وهي نظام متكامل موجه نحو كسب ولاء العملاء في الحاضر والمستقبل، حيث يرى أنه لا يمكن أن يتحقق ذلك إلا من خلال مجموعة من الممارسات ومنها التعاون في مختلف المجالات ومن قبل الجميع، والمشاركة الفعالة للجميع وعلى مختلف مستويات الإدارة، وأن تؤمن الإدارة العليا بأهمية إدارة التغيير والتأكيد على أن التغيير يبدأ في الإدارة العليا، وتهيئة مناخ تنظيمي يتلاءم مع عملية التغيير اللازمة، وكذلك التعامل الإنساني مع العاملين بما يحقق رضاهم، وبالتالي رضا العملاء، بالإضافة إلى أن إدراك

معظم مشكلات المنظمة تكمن في العمليات والتنظيم لا في الأفراد وبالتالي لابد من وجود برنامج متكامل لتحسين الجودة، كما أن إلتزام الإدارة العليا يتمثل في تعزيز ثقافة الجودة لدى العاملين وتطوير مهارات العاملين وتوفير رؤية إستراتيجية واضحة المعالم للمنظمة وأهدافها.

ويرى الباحث أن هذه الممارسات أعلاة لا يمكن أن تتحقق إلا من خلال ممارسات كفؤة لإدارة الموارد البشرية بدءاً من التخطيط للموارد البشرية، والإستقطاب، والإختيار والتعيين، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء، ووضع نظام رواتب وأجور عادلة، للوصول إلى تطبيقات سليمة لإدارة الجودة الشاملة.

وتهتم إدارة الموارد البشرية فى ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة ببناء فرق العمل ذاتية الإدارة فى المنظمات، وذلك لتحقيق التحسين المستمر من خلال المشاركة والتعاون بين العاملين ولتحقيق أهداف المنظمة التى توجههم إليها الإدارة (Albert and Jennifer, 1992). ونتيجة لذلك تحقق المنظمة مجموعة من الفوائد إستناداً إلى ممارسات إدارة الموارد البشرية منها ما يلي (Brewster, 2000):

١. المساهمة فى إنجاز الأهداف للمنظمة وبقائها.
٢. دعم وتنفيذ إستراتيجيات الأعمال للمنظمة.
٣. خلق الميزة التنافسية للمنظمة والحفاظ عليها.
٤. تحسين القدرة على الإستجابة والإبتكار فى المنظمة.
٥. زيادة عدد الخيارات الإستراتيجية الممكنة والمتاحة للمنظمة.
٦. المشاركة فى التخطيط والتأثير على الإتجاه الإستراتيجي للمنظمة.
٧. تفعيل التعاون بين إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين.

ويكون ذلك من خلال قيام المنظمة بإتخاذ نهج إستراتيجي لإختيار الموظفين والتعويضات وتقييم الأداء والقيمة التي يتم إضافتها إلى أداء المنظمة من قبل إدارة الموارد البشرية وبالتالي تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها (Wright & McMahan, 1999).

ولذلك فإن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب التغيير في العديد من المجالات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية منها (scott, 1991):

التغيير في أدوار العاملين من حيث الوظائف والمهام، فرق العمل، والمساعدين والمسهلين، وكذلك التغيير في أداء العاملين ويشمل المكافآت، تدريب العاملين، تقييم ادائهم، والأجور والحوافز، وأهم هذه التغييرات التغيير في دائرة الموارد البشرية من حيث زيادة دورها في تحقيق المنظمة لأهدافها، وزيادة عدد الوظائف التي تقوم بها هذه الدائرة، وإلزام كافة العاملين بالتدريب، بالإضافة الى العلاقات التضامنية بين المنظمة والعاملين.

ومن التغييرات المطلوبة في إدارة الموارد البشرية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة التغيير في إتخاذ القرارات، وإستراتيجية الموارد البشرية، من خلال زيادة مساهمة العاملين في عملية إتخاذ القرارات في كافة وظائف المنظمة، وتغيير الإستراتيجية بحيث تركز على الزبون من قبل كافة العاملين في المنظمة.

ويرى الباحث أن التغييرات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية تساهم في تحقيق رضا الموظف الذي يؤدي إلى تقديم خدمات بمواصفات ذات جودة عالية تؤدي إلى رضا الزبون.

الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

١/٣ المقدمة:

يتناول هذا الفصل طريقة البحث وإجراءاته المتضمن منهج الدراسة المستخدم لأغراض هذه الدراسة ومجتمع الدراسة وعينتها، وبيان خصائص العينة التي تم إستخدامها، وكذلك مصادر جمع البيانات، ومقياس ليكرت الخماسي لقياس أداة الدراسة، واشتمل الفصل أيضا على إختبار صدق أداة الدراسة وثباتها، وإختبار معامل التضخم، والتوزيع الطبيعي للبيانات، والأساليب الإحصائية المستخدمة، وأخيرا بيان حدود الدراسة.

٢/٣ منهج الدراسة:

لقد إعتمدت الدراسة على المنهج الكمي (الوصفي التحليلي) في إجراء هذه الدراسة، وذلك للتعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، من خلال إستعراض الأدبيات النظرية السابقة والمتعلقة بموضوع الدراسة، كما إعتمدت الدراسة على المنهج الميداني من خلال تصميم إستبانه خاصة عن موضوع الدراسة لممارساتها لجمع البيانات والمعلومات ومن ثم تحليلها، للوصول إلى نتائج مقبولة من خلال الإجابة عن أسئلة الإستبانه، وإختبار فرضياتها، وتقديم التوصيات في ظل هذه النتائج.

٣/٣ مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في البنوك التجارية الأردنية العاملة في محافظة البلقاء والبالغ عددها (٨) بنوك، حيث بلغ عدد أفرعها في المحافظة (٣٤) فرعا، ويوضح الجدول رقم (٢) مجتمع الدراسة:

جدول رقم (٢)

البنوك التجارية الأردنية في محافظة البلقاء وفروعها

اسم البنك	الفرع	عدد العاملين
الإسكان	السلط	١٤
	بوابة السلط	٧
	الفحيص	٩
	الشونة الجنوبية	٨
	الكرامة	٣
	دير علا	٨
	الكريمة	٤
	البقعة	٩
القاهرة عمان	السلط	١٥
	السرو	١٢
	الفحيص	٨
	الشونة الجنوبية	٣
	معدى	٩
	البقعة	٧
	جامعة فيلادلفيا	٥
العربي	السلط	١٢
	الفحيص	٦
	الشونة الجنوبية	٤
	دير علا	٤
	البقعة	٦
	السلط	٧
الأهلي	بوابة السلط	٦
	جامعة البلقاء التطبيقية	٤
	الفحيص	٤
	دير علا	٧
	السلط	٦
الأرني الكويتي	جامعة عمان الأهلية	٦
	البقعة	٩
الأردن التجاري	السلط	٥
	الفحيص	٧
	معدى	٦
	السلط	٩
الأردن	السلط	٨
	الفحيص	٦
المؤسسة العربية المصرفية	السلط	٦
المجموع		٢٤٥

بيانات شؤون الموظفين لدى البنوك التجارية الأردنية في محافظة البلقاء ٢٠١٤.

٤/٣ عينة الدراسة:

قام الباحث بإستخدام عينة عشوائية بسيطة لإختيار عينة الدراسة، وبما أن مجتمع الدراسة يتكون من (٢٤٥) مفردة، تم أخذ عينة منه بمقدار (١٦٢) مفردة، وبنسبة (٦٦%) من مجتمع الدراسة، (Sekran, 2008).

وقام الباحث بتوزيع (١٦٢) إستبانته على مجتمع الدراسة، حيث تم إسترجاع (١٥٧) إستبانته، وبنسبة (٩٦,٩١%)، واستبعدت (٧) إستبانات لعدم صلاحيتها للتحليل وبذلك أصبح عدد الإستبانات الصالحة للتحليل (١٥٠) إستبانته وبنسبة (٩٢,٥٩%).

ويوضح الجدول رقم (٣) وصف خصائص عينة الدراسة كالاتي:

جدول رقم (٣)

خصائص عينة الدراسة

المتغير	الفئة	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	٦٩	٤٦%
	انثى	٨١	٥٤%
	المجموع	١٥٠	١٠٠%
العمر	٢٠ سنة وأقل	٧	٥%
	أكبر من ٢٠ سنة وأقل من ٣٠ سنة	٧٨	٥٢%
	أكبر من ٣٠ سنة وأقل من ٤٥ سنة	٥٦	٣٧%
	٤٥ وأكثر	٩	٦%
المؤهل العلمي	المجموع	١٥٠	١٠٠%
	أقل من توجيهي	٩	٦%
	توجيهي	٣	٢%
	دبلوم متوسط	٦	٤%
	بكالوريوس	١١٤	٧٦%
	دراسات عليا	١٨	١٢%
المستوى الوظيفي	المجموع	١٥٠	١٠٠%
	مدير	٢٨	١٩%
	رئيس قسم	٣٩	٢٦%
	موظف	٨٣	٥٥%
	المجموع	١٥٠	١٠٠%

بيانات شؤون الموظفين لدى البنوك التجارية الأردنية في محافظة البلقاء ٢٠١٤.

يشير الجدول رقم (٣) أن نسبة الإناث قد بلغت (٥٤%) من مجموع المبحوثين، وربما يدل ذلك على أن نسبة تولي الإناث للمناصب الإدارية في البنوك التجارية المبحوثة أكثر بقليل من نسبة الذكور وقد يعود السبب إلى تشجيع إدارات البنوك التجارية الإناث للعمل لديه.

أما متغير العمر فقد شكلت الفئة العمرية (أكبر من ٢٠ - وأقل من ٣٠ سنة) والفئة العمرية (من ٣٠ - وأقل من ٤٥ سنة) غالبية المبحوثين، حيث بلغت النسبة (٨٩%). ويتضح من الجدول السابق أنّ غالبية المبحوثين ممّن يحملون الشهادة الجامعية الأولى كحدّ أدنى حيث بلغت النسبة (٧٦%)، وكان المستوى الإداري لحوالي (٥٥%) من المبحوثين من الإدارة الدنيا.

ولعل لخصائص عينة الدراسة علاقة بتصورات المبحوثين حول متغيرات الدراسة، وبما أنه ليس من أهداف هذه الدراسة قياس هذه العلاقة، فربما يكون هذا الموضوع مجالاً للبحث في دراسات مستقبلية.

٥/٣ مصادر الحصول على البيانات:

إعتمدت الدراسة على مصدرين في جمع البيانات هما:
أ. المصادر الثانوية:

وهي المعلومات المتوفرة في المكتبات، وقواعد البيانات الإلكترونية من الكتب، والدوريات العلمية العربية، والأجنبية المرتبطة بموضوع الدراسة، والرسائل العلمية السابقة ذات العلاقة بالدراسة، كما تم الإستعانة بالإنترنت للحصول على أحدث الأبحاث العالمية حول الموضوع مدار البحث.

ب. المصادر الأولية:

تتمثل أداة الدراسة في إستبانته، تم تطويرها لتتناسب طبيعة الدراسة وعنوانها، وقد تم بلورة مدلولاتها من خلال إستقراء الأبعاد العلمية المتضمنة في المتغيرات المستقلة والمتغير التابع،

إعتمادا على ما تم طرحه نظريا في أدبيات كل من ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة، بالإضافة إلى الاستفادة من الأدوات المستخدمة في جمع البيانات في الدراسات السابقة. حيث تم توزيع فقرات أداة الدراسة حسب المتغيرات على النحو التالي كما يبين الجدول رقم (٤):

جدول رقم (٤)

توزيع فقرات أداة الدراسة التي تقيس أبعاد المتغيرات

المتغير	البعد	الفقرات	مجموع الفقرات
المستقل	إدارة الموارد البشرية	٣٦-١	٣٦
	تخطيط الموارد البشرية	٨-١	٨
	الإستقطاب	١٤-٩	٦
	الإختيار والتعيين	٢١-١٥	٧
	التدريب والتطوير	٢٩-٢٢	٨
	تقييم الأداء	٣٦-٣٠	٧
التابع	إدارة الجودة الشاملة	٥٠-٣٧	١٤
المؤشر الكلي			٥٠

قام الباحث من أجل تفسير النتائج وقياس أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على إدارة الجودة الشاملة في قطاع البنوك، بتصميم الإستبانة وفقا لسلم (ليكرت) الخماسي، وتم إعطاء وزن للإستجابات كالتالي: موافق بشدة، وتمثلها رقميا مستوى (٥)، وموافق وتمثلها رقميا مستوى (٤)، محايد وتمثلها رقميا مستوى (٣)، وغير موافق وتمثلها رقميا مستوى (٢)، وغير موافق بشدة وتمثلها رقميا مستوى (١).

وقد تم قياس المتغيرات بإستخدام مقياس ليكرت الخماسي المبين في الجدول رقم (٥):

جدول رقم (٥)

مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في أداة الدراسة

موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
٥	٤	٣	٢	١

وتم إدخال البيانات إلى الحاسوب، وتحليلها حسب برنامج التحليل الإحصائي

(SPSS) للدراسة الحالية.

كما تم تصنيف أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى:

مرتفع، متوسط، ومنخفض، وكانت المستويات الثلاثة على النحو التالي:

الحد الأعلى للمقياس - الحد الأدنى للمقياس تقسيم عدد الفئات = ٥ - ١ تقسيم = ٣

١,٣٣ طول الفئة وكانت الفئات كالتالي:

- من ١ - ٢,٣٣ يكون المستوى منخفضا.

- من ٢,٣٤ - ٣,٦٧ يكون المستوى متوسطا.

- من ٣,٦٨ - ٥ يكون المستوى مرتفعا.

٦/٣ متغيرات الدراسة:

تكونت الدراسة من المتغيرات الآتية:

١. المتغيرات المستقلة: ممارسات إدارة الموارد البشرية، وتتكون من المجالات الآتية:

تخطيط الموارد البشرية.

• الإستقطاب.

• الإختيار والتعيين.

- التدريب والتطوير.
- تقييم الأداء.

٢. المتغير التابع: تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

٧/٣ إختبار صدق وثبات الأداة:

أولاً: صدق الأداة:

تم التأكد من صدق الأداة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الإختصاص، وذلك لإبداء الرأي في كل مجال من المجالات التي وضعت الأداة لقياسها، وإبداء الرأي في فقرات كل مجال، من حيث ملاءمة الفقرات لمجالات الدراسة، ووضوحها، وسلامة الصياغة اللغوية، وبعد دراسة آراء المحكمين وملحوظاتهم تبين الآتي:

- إجماع المحكمين على صدق المجالات من حيث ملاءمتها لمجالات الدراسة وسلامة صياغتها اللغوية ووضوحها.
- وردت بعض الملحوظات حول إعادة صياغة بعض الفقرات، وحذف أو إضافة فقرات أخرى، وكذلك دمج بعض الفقرات في فقرة واحدة لإكتمال المعنى، وتم تعديل الإستبانة النهائية بناءً على آراء المحكمين.

ثانياً: ثبات الأداة:

للتأكد من ثبات الأداة تم استخدام معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ الفا)، وقد جاءت قيمة معامل الاتساق الداخلي لمجالات إدارة الموارد البشرية (٠,٨٥)، والتي تعكس تقييم أفراد عينة الدراسة لممارسات إدارة الموارد البشرية لدى قطاع البنوك التجارية في الأردن. وهي قيمة مناسبة في البحوث والدراسات الإنسانية والجدول رقم (٦) يوضح ذلك:

جدول رقم (٦)

نتائج إختبار كرونباخ الفا للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع

الرقم	المجال	عدد الفقرات	قيمة الفا كرونباخ
١	تخطيط الموارد البشرية	٨	٠,٨٤
٢	الإستقطاب	٦	٠,٧٩
٣	الإختيار والتعيين	٧	٠,٧٩
٤	التدريب والتطوير	٨	٠,٨٠
٥	تقييم الأداء	٧	٠,٨٢
	الكلي		٠,٨٥

يبين الجدول رقم (٦) أن مجالات الدراسة تتمتع بقيم إتساق داخلي بدرجة عالية حيث بلغت للأداة ككل (٠,٨٥)، حيث تعد جميع هذه القيم مناسبة وكافية لأغراض التحليل لمثل هذه الدراسة وتشير إلى قيم ثبات مناسبة.

وللتأكد أيضا من الثبات تم إستخدام معامل الإتساق الداخلي (كرونباخ الفا)، وقد جاءت قيمة معامل الإتساق الداخلي لمجال إدارة الجودة الشاملة (٠,٨٦)، والتي تعكس تقييم أفراد عينة الدراسة لجودة الخدمة المقدمة من قبل البنوك التجارية في المحافظة، وهي قيمة مناسبة في البحوث والدراسات.

٨/٣ إختبار معامل تضخم التباين (VIF):

وتم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة باستخدام إختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factory) وإختبار التباين المسموح به (Tolerance) للمتغيرات المستقلة، حيث أشارت النتائج إلى أن قيم إختبار معامل تضخم التباين (VIF) للمتغيرات المستقلة تقل عن (١٠). وأن قيم إختبار التباين المسموح به (Tolerance) أعلى من (٠,٠٥)، ويُعدّ هذا مؤشراً على عدم وجود إرتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity). ولذلك نستطيع إختبار فرضيات الدراسة، والجدول رقم (٧) يبين نتائج هذه الإختبارات.

جدول (٧)

نتائج إختبار تضخم التباين

Tolerance	VIF	المتغيرات المستقلة
٠,٤١٦	٢,٤٠٣	تخطيط الموارد البشرية
٠,٤٤٥	٢,٢٤٦	الإستقطاب
٠,٣١٣	٣,٥١٩	الإختيار والتعيين
٠,٢٠٤	٢,٢٩	التدريب والتطوير
٠,٢٠٨	٢,٣٤	تقييم الأداء
٠,٢١٨	٢,٤٦	إدارة الجودة الشاملة

٩/٣ إختبار التوزيع الطبيعي:

إن من شروط التحليل الإحصائي أن تكون البيانات مسحوبة من مجتمع تتبع بياناته للتوزيع الطبيعي وهو ما يعرف بشرط الإعتدالية، ويقاس شرط الإعتدالية في برنامج

التحليل الإحصائي باستخدام إختبار kolmogorov –Smirnov (k-s) والذي يبين أن

العينة مسحوبة من مجتمع يتبع إلى التوزيع الطبيعي، فيكون شكل الفرض فيها:

الفرض العدمي H_0 : البيانات مسحوبة من مجتمع تتبع بياناته التوزيع الطبيعي.

الفرض البديل H_1 : البيانات مسحوبة من مجتمع لا تتبع بياناته التوزيع الطبيعي.

حيث كانت النتائج كما في الجدول رقم (٨):

جدول رقم (٨)

نتائج إختبار التوزيع الطبيعي

الإحصائي الإختبار	درجة الحرية	الإحتمال (Sig.(P.VSLUE)
٠,١٥٦	١٥	٠,٢٠٠

يتضح من الجدول أعلاه أن نتائج إختبار التوزيع الطبيعي هي بإحتمالية (٠,٢٠٠) وهي

أكبر من مستوى المعنوية (٠,٠٥) وبالتالي فإننا نقبل الفرض العدمي القائل بأن بيانات

العينة مسحوبة من مجتمع تتبع بياناته التوزيع الطبيعي.

١٠/٣ الأساليب الإحصائية المستخدمة:

إستخدم الباحث برنامج (SPSS) في التحليل الإحصائي، واتبع من خلاله الأساليب

الإحصائية التالية:

١- مقاييس الإحصاء الوصفي: (Descriptive Statistic Measures) وذلك لوصف

خصائص عينة الدراسة بإستخدام النسب المئوية والتكرارات، واستخدم كذلك لتحليل إجابات

المبحوثين عن الفقرات الواردة في إستبانه الدراسة بناءً على المتوسطات الحسابية،
والإنحرافات المعيارية لتحديد الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة تجاه محاور
وأبعاد الدراسة.

٢- معامل ثبات أداة الدراسة: (Cronbach Alpha) لإختبار ثبات أداة الدراسة.

٣- تحليل الإنحدار المتعدد: (Multiple Linear Regression)، وذلك لإختبار الفرضية
الرئيسية.

٤- تحليل الانحدار البسيط: (Simple Linear Regression)، وذلك لإختبار الفرضيات
الفرعية.

٥- إختبار (VIF) وذلك لإختبار عدم تداخل المتغيرات المستقلة للدراسة، وإختبار قوة
الأنموذج.

٦- إختبار kolmogorov –Smirnov والذي يستخدم لإختبار توزيع البيانات طبيعياً.

١١/٣ حدود الدراسة:

١-الحدود المكانية : البنوك التجارية في محافظة البلقاء/ المملكة الأردنية الهاشمية.

٢-الحدود الزمانية: ٢٠١٣/٢٠١٤.

٣-الحدود المنهجية: تقتصر دقة النتائج التي تم التوصل إليها على درجة موضوعية ودقة

إستجابة المبحوثين للأسئلة الواردة في أداة جمع البيانات، ودقة الأرقام والبيانات الكمية التي تم

تقديمها لغايات عمل الدراسة الإحصائية.

الفصل الرابع

النتائج والتحليل

١/٤ عرض نتائج التحليل الإحصائي لمجالات وفقرات إدارة الموارد البشرية:

تم إستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لممارسات إدارة الموارد البشرية

في البنوك التجارية الأردنية في محافظة البلقاء، حيث جاءت النتائج كما في الجدول رقم (٩):

جدول رقم (٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لممارسات إدارة الموارد البشرية:

الرقم	المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى	الرتبة
٣	الإختيار والتعيين	٣,٩٨	٠,٧٣	٧٩,٤٦	مرتفع	١
٢	الإستقطاب	٣,٩٧	١,٠٣	٧٩,٢٨	مرتفع	٢
٤	التدريب والتطوير	٣,٩٤	٠,٨٦	٧٧,٩٦	مرتفع	٣
١	التخطيط	٣,٧٧	٠,٩٦	٧٥,٤٥	مرتفع	٤
٥	تقييم الأداء	٣,٥٤	١,٠٦	٧٠,٢٠	متوسط	٥
	المجموع الكلي	٣,٨٤	٠,٩٢	٧٦,٤٧	مرتفع	

المصدر: إعداد الباحث، من نتائج التحليل الإحصائي، ٢٠١٤م.

يلاحظ من الجدول رقم (٩) أن مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية لدى قطاع البنوك

التجارية الأردنية في محافظة البلقاء كان مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي لكافة المتغيرات

(٣,٨٤) وبتحرف معياري قدرة (٠,٩٢)، حيث كانت معظم المجالات مرتفعة، وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (٣,٥٤ - ٣,٩٨)، وحصل مجال الإختيار والتعيين على الرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدرة (٣,٩٨) وبتحرف معياري بلغ (٠,٧٣)، وجاء في الرتبة الثانية مجال الإستقطاب بمتوسط حسابي قدرة (٣,٩٧) وبتحرف معياري بلغ (١,٠٣)، وجاء في الرتبة الثالثة مجال التدريب والتطوير بمتوسط حسابي قدرة (٣,٩٤) وبتحرف معياري بلغ (٠,٨٦)، وحصل على الرتبة قبل الأخيرة مجال التخطيط بمتوسط حسابي قدرة (٣,٧٧) وبتحرف معياري بلغ (٠,٩٦)، وجاء في الرتبة الأخيرة مجال تقييم الأداء بمتوسط حسابي (٣,٥٤) وبتحرف معياري (١,٠٦).

وقد تم تحليل ممارسات إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك التجارية وفقاً لمجالاتها

وكانت على النحو التالي:

١. مجال التخطيط:

تم إحتساب المتوسطات الحسابية، وبتحرفات المعيارية، لممارسات إدارة الموارد البشرية

وفقاً لمجال تخطيط الموارد البشرية وجاءت على النحو التالي كما في الجدول رقم (١٠):

جدول رقم (١٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وفقاً لمجال تخطيط الموارد البشرية:

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى	الرتبة
٣	يوفر البنك التجاري وصف واضح لإدارة الموارد البشرية لكل وظيفة.	٤,٣٣	٠,٧٥	٨٦,٦٠	مرتفع	١
٢	يعمل البنك التجاري على تحليل البيئة لتحديد إحتياجاته من الموارد البشرية.	٤,١٣	٠,٨٥	٨٢,٦٠	مرتفع	٢
١	لدى إدارة الموارد البشرية تخطيط طويل الأمد.	٤,١١	٠,٨٠	٨٢,٢٠	مرتفع	٣
٤	يوازن البنك التجاري ما بين الموارد البشرية المتاحة والطلب على الخدمات.	٤,٠٩	٠,٧٧	٨١,٨٠	مرتفع	٤
٨	تسهم عملية تخطيط الموارد البشرية بحفز العاملين والمحافظة عليهم.	٤,٠٧	٠,٧٤	٨١,٤٠	مرتفع	٥
٥	يستجيب البنك التجاري للمتغيرات التكنولوجية في تخطيط الموارد البشرية.	٣,١٧	١,٣٠	٦٥,٠٠	متوسط	٦
٧	يهتم البنك التجاري بمواصفات الوظيفة (المؤهل العلمي، الخبرة، التدريب...) عند شغل الوظيفة الشاغرة.	٣,١٥	١,٢٧	٦٣,٠٠	متوسط	٧
٦	يحافظ البنك التجاري على الموارد البشرية المتميزة لسنوات طويلة خلال التعاقد معهم.	٣,١٣	١,٢٤	٦١,٠٠	متوسط	٨
	الكلي	٣,٧٧	٠,٩٦	٧٥,٤٥	مرتفع	

المصدر: إعداد الباحث، من نتائج التحليل الإحصائي، ٢٠١٤م.

يلاحظ من الجدول رقم (١٠) أن مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية وفقاً لمجال التخطيط كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣,٧٧) بإنحراف معياري (٠,٩٦)، وجاءت معظم فقرات المجال مرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٣,١٣) - (٤,٣٣)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة رقم (٣) والتي تنص على "يوفر البنك التجاري وصف واضح لإدارة الموارد البشرية لكل وظيفة" بمتوسط حسابي (٤,٣٣) وإنحراف معياري (٠,٧٥)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة رقم (٦) بمتوسط حسابي (٣,١٣) وإنحراف معياري (١,٢٤).

٢. مجال الإستقطاب.

تم إحتساب المتوسطات الحسابية، والإنحرافات المعيارية، لممارسات إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية وفقاً لمجال الإستقطاب والجدول رقم (١١) يبين ذلك:

جدول رقم (١١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وفقاً لمجال الإستقطاب:

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى	الرتبة
٥	يستخدم البنك الأنواع المختلفة لإستقطاب الموارد البشرية.	٤,١٢	٠,٩١	٨٢,٤٠	مرتفع	١
٢	يعتمد البنك على المصادر الداخلية (الترقية والنقل) لسد إحتياجاته من الموارد البشرية.	٤,٠٠	٠,٩٢	٨٠,٠٠	مرتفع	٢
٣	يلجأ البنك إلى المصادر الخارجية (مؤسسات تعليمية، مكاتب العمل... لإستقطاب الكفاءات والخبرات.	٣,٩٨	٠,٩٤	٧٨,٨٠	مرتفع	٣
١	يشارك مدراء الأقسام والوحدات مع مدير الموارد البشرية في عملية الإستقطاب.	٣,٩٥	١,١٨	٧٨,٢٦	مرتفع	٤
٤	يلجأ البنك لإستخدام أساليب تحفيزية لإستقطاب الكفاءات والخبرات الجيدة من سوق العمل المنافس.	٣,٩٤	١,١٣	٧٨,٢٢	مرتفع	٥
٦	لدى البنك سياسة مدونة لإستقطاب الأفراد المتميزين.	٣,٩٠	١,١١	٧٨,٠٠	مرتفع	٦
	الكلي	٣,٩٧	١,٠٣	٧٩,٢٨	مرتفع	

المصدر: إعداد الباحث، من نتائج التحليل الإحصائي، ٢٠١٤م.

يلاحظ من الجدول رقم (١١) أن مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية وفقاً لمجال

الإستقطاب كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣,٩٧) بإنحراف معياري (١,٠٣)، وجاءت

جميع فقرات المجال مرتفعة، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة رقم (٥) والتي تنص على "يستخدم البنك الأنواع المختلفة لإستقطاب الموارد البشرية" بمتوسط حسابي (٤,١٢) وإنحراف معياري (٠,٩١)، وفي الرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (٦) بمتوسط حسابي (٣,٩٠) وإنحراف معياري (١,١١).

٣. مجال الإختيار والتعيين.

تم إحتساب المتوسطات الحسابية، والإنحرافات المعيارية، لممارسات إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية وفقاً لمجال الإختيار والتعيين والجدول رقم (١٢) يبين ذلك.

جدول رقم (١٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وفقاً لمجال الإختيار والتعيين:

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى	الرتبة
٥	تتم عملية الإختيار والتعيين في البنك وفق أسس واضحة.	٤,١٢	٠,٧٣	٨٢,٤٠	مرتفع	١
٢	يراعي البنك تنوع المهارات والقدرات للمتقدمين للوظيفة.	٤,١١	٠,٧٥	٨٢,٢٠	مرتفع	٢
٣	يتم الإختيار والتعيين بناء على الشروط المعلن عنها.	٤,٠٤	٠,٧٩	٨٠,٨٠	مرتفع	٣
٤	يتم إختيار الموظف بما يتلاءم مع طبيعة الوظيفة	٣,٩٤	٠,٧٦	٧٨,٨٠	مرتفع	٤
١	يعطي البنك الأهمية اللازمة لوسائل الإختيار والتعيين لإختيار وتعيين الأفراد.	٣,٩٢	٠,٧٤	٧٨,٧٨	مرتفع	٥
٧	يتم الإختيار والتعيين بناء على الوساطة والمحسوبة.	٣,٨٨	٠,٦٩	٧٦,٩٠	مرتفع	٦
٦	يهتم البنك بجمع بيانات ومعلومات عن المتقدمين للتعيين لإستخدامها في المفاضلة والتعيين.	٣,٨٢	٠,٦٨	٧٦,٤٠	مرتفع	٧
	الكلية	٣,٩٧	٠,٧٣	٧٩,٢٠	مرتفع	

المصدر: إعداد الباحث، من نتائج التحليل الإحصائي، ٢٠١٤م.

يلاحظ من الجدول رقم (١٢) أن مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية وفقاً لمجال الإختيار والتعيين كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣,٩٧) بإنحراف معياري (٠,٧٣)، وجاء مستوى جميع فقرات المجال مرتفعاً، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة رقم (٥) والتي تنص على "تتم عملية الإختيار والتعيين في البنك وفق أسس واضحة" بمتوسط حسابي (٤,١٢) وإنحراف معياري (٠,٧٣)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة رقم (٦) بمتوسط حسابي (٣,٨٢) وإنحراف معياري (٠,٦٨).

٤. مجال التدريب والتطوير.

تم إحتساب المتوسطات الحسابية، والإنحرافات المعيارية، لممارسات إدارة الموارد البشرية وفقاً لمجال التدريب والتطوير والجدول رقم (١٣) يبين ذلك:

جدول رقم (١٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وفقاً لمجال التدريب والتطوير:

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى	الرتبة
٣	يخصص البنك موازنة مالية كافية لتدريب وتطوير مهارات العاملين لديه.	٤,٠٧	٠,٨١	٨١,٤٠	مرتفع	١
١	يوجد في البنك قسم أو إدارة لتطوير العاملين.	٤,٠٢	٠,٧٧	٨٠,٤٠	مرتفع	٢
٢	يشرك البنك جميع العاملين في برامج تدريبية.	٤,٠٢	٠,٧٨	٨٠,٤٠	مرتفع	٢
٧	يسعى البنك إلى تطوير برامجه التدريبية باستمرار.	٣,٨٣	٠,٨٤	٧٦,٦٠	مرتفع	٣
٨	يرسل البنك عامليه إلى الخارج للمشاركة بدورات تدريبية تسهم في تطويرهم.	٣,٨٢	٠,٨٥	٧٦,٥٨	مرتفع	٤
٦	يعمل البنك على تحديد إحتياجاته التدريبية مسبقاً بأسلوب علمي.	٣,٨٠	٠,٨٩	٧٦,٥٠	مرتفع	٥
٤	يوائم البنك بين برامجه التدريبية وإحتياجات العمل.	٣,٧٨	٠,٩٧	٧٦,٤٧	مرتفع	٦
٥	يستعين البنك بخبرات خارجية لتدريب وتطوير العاملين لديه.	٣,٧٧	٠,٩٩	٧٥,٤٠	مرتفع	٧
	الكلي	٣,٩٤	٠,٨٦	٧٧,٩٦	مرتفع	

المصدر: إعداد الباحث، من نتائج التحليل الإحصائي، ٢٠١٤م.

يلاحظ من الجدول رقم (١٣) أن مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية وفقاً لمجال التدريب والتطوير كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣,٩٤) بانحراف معياري (٠,٨٦)، وجاءت جميع فقرات المجال مرتفعة، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة رقم (٣) والتي تنص على

"يخصص البنك موازنة مالية كافية لتدريب وتطوير مهارات العاملين لديه" بمتوسط حسابي (٤,٠٧) وإنحراف معياري (٠,٨١)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة رقم (٥) بمتوسط حسابي (٣,٧٧) وإنحراف معياري (٠,٩٩).

٥. مجال تقييم الأداء.

تم إحتساب المتوسطات الحسابية، والإنحرافات المعيارية، لممارسات إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية وفقاً لمجال تقييم الأداء والجدول رقم (١٤) يبين ذلك:

جدول رقم (١٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وفقاً لمجال تقييم الأداء:

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى	الرتبة
١	يعتمد البنك على الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع العاملين على أداء عمل أفضل.	٣,٨٧	١,٠٢	٧٧,٤٠	مرتفع	١
٥	يعتمد البنك معايير تقييم أداء واضحة.	٣,٧١	١,٠٦	٧٤,٢٠	مرتفع	٢
٢	يستخدم البنك تقنيات حديثة (الحاسوب، الخبراء...) لتقييم أداء العاملين.	٣,٦٩	٠,٧٧	٧٣,٨٠	مرتفع	٣
٤	يعمل البنك على تطوير نماذج تقييم الأداء باستمرار.	٣,٤١	١,١٨	٦٨,٢٠	متوسط	٤
٦	يرتبط نظام تقييم الأداء في البنك بمدى تحقيق العاملين لأهدافهم.	٣,٣٠	١,١٩	٦٦,٢٠	متوسط	٥
٧	يتلقى العاملين تغذية راجعة حول مستوى أدائهم.	٣,٥٠	١,٢٧	٦٥,٨١	متوسط	٦
٣	يقوم البنك بتقييم دوري لموظفيه	٣,٢٩	٠,٩٦	٦٥,٨٠	متوسط	٧
	تقييم الأداء	٣,٥٤	١,٠٦	٧٠,٢٠	متوسط	

المصدر: إعداد الباحث، من نتائج التحليل الإحصائي، ٢٠١٤م.

يلاحظ من الجدول رقم (١٤) أن مستوى استخدام إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية وفقاً لمجال تقييم الأداء كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣,٥٤) بإنحراف معياري (١,٠٦)، وجاء مستوى فقرات المجال بين المتوسط والمرتفع، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (١) والتي تنص على "يعتمد البنك على الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع العاملين على أداء

عمل أفضل" بمتوسط حسابي (٣,٨٧) وإنحراف معياري (١,٠٢)، وجاءت في الرتبة الأخيرة
الفقرة رقم (٣) بمتوسط حسابي (٣,٢٩) وإنحراف معياري (٠,٩٦).

٢/٤ عرض النتائج المتعلقة بمجال إدارة الجودة الشاملة وفقراتها المتعددة.

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال إدارة الجودة الشاملة، وتم تحديد

الرتبة والأهمية النسبية والمستوى لكل فقرة من فقراتها، وكما يظهر في الجدول رقم (١٥):

جدول رقم (١٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال إدارة الجودة الشاملة:

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى	الرتبة
١	يعتمد البنك في تقديم خدماته على التحسين المستمر.	٤,١٥	٠,٨٢	٨٣,٠٠	مرتفع	١
٤	يوفر البنك فرق عمل لمتابعة الجودة.	٣,٨٩	٠,٨٢	٨٢,٠٠	مرتفع	٢
١٢	تدعم إدارة البنك تطبيق معايير الجودة.	٤,١٥	٠,٦٩	٧٩,٠٠	مرتفع	٣
٨	يؤدي تطبيق الجودة الشاملة إلى خفض التكاليف.	٣,٩٥	١,٠٤	٧٩,٠٠	مرتفع	٤
٩	يعمل البنك على مناقشة الانحرافات عن معايير الجودة مع العاملين باستمرار.	٣,٨٩	٠,٦٣	٧٧,٨٠	مرتفع	٥
٦	يضع البنك خدمة الزبائن في قمة أهدافه.	٣,٨٥	٠,٩٠	٧٧,٠٠	مرتفع	٦
٣	يعمل البنك على إرضاء الزبائن باستمرار.	٣,٧٩	٠,٩٦	٧٥,٨٠	مرتفع	٧
١٤	يسهم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إكساب العاملين طرق تعلم جديدة.	٣,٧٨	٠,٨٧	٧٥,٦٠	مرتفع	٨
١١	يعكس البنك آراء عملائه في خدماته المصرفية.	٣,٧٥	٠,٦٦	٧٥,٠٠	مرتفع	٩
٢	يعتقد البنك أن جودة خدماته بمثابة ميزة تنافسية له.	٣,٧٤	١,٠٤	٧٤,٨٠	مرتفع	١٠
١٠	تتواءم ثقافة البنك مع متطلبات الجودة.	٣,٦٩	١,٠١	٧٣,٨٠	مرتفع	١١
٧	يركز البنك على إيصال خدماته للعملاء حين الطلب.	٣,٦٤	٠,٧٧	٧٢,٨٠	متوسط	١٢
١٣	يتبنى البنك خطط تدريبية للجودة.	٣,٦٢	٠,٧٤	٧٢,٥٠	متوسط	١٣
٥	يعمل البنك بشعار الجودة مسؤولية الجميع.	٣,٦٢	٠,٦٩	٧٢,٤٠	متوسط	١٤
	الكلي	٣,٨٢	٠,٨٣	٧٦,٤٦	مرتفع	

المصدر: إعداد الباحث، من نتائج التحليل الإحصائي، ٢٠١٤م.

يلاحظ من الجدول رقم (١٥) أن مستوى إستخدام إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣,٨٢) بإنحراف معياري (٠,٨٣)، وجاء مستوى معظم المجالات مرتفعاً، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة رقم (١) والتي تنص على "يعتمد البنك في تقديم خدماته على التحسين المستمر" بمتوسط حسابي (٤,١٥) وإنحراف معياري (٠,٨٢)، وفي الرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (٥) بمتوسط حسابي (٣,٦٢) وإنحراف معياري (٠,٦٩).

٣/٤ إختبار فرضيات الدراسة:

١/٣/٤ إختبار الفرضية الرئيسية (HO1):

(HO1): "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تطبيق إدارة الجودة الشاملة" في البنوك التجارية الأردنية المبحوثة.

لإختبار الفرضية الرئيسية، تم إستخدام تحليل الإنحدار المتعدد، حيث إستند الباحث في إختبار هذه الفرضية إلى أنه تقبل الفرضية العدمية إذا كانت قيمة F المحسوبة أقل من القيمة الجدولية وتقبل الفرضية البديلة إذا كانت قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية، حيث يوضح الجدول رقم (١٦) نتائج هذا التحليل:

جدول رقم (١٦)

نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

نتيجة فرضية الدراسة	Sig t	T	Sig F	F الجدولية	F	R ²	R	ممارسات إدارة الموارد البشرية
رفض	*٠,٠٠٧	٢,٧٦	٠,٠٠٠	٢,٤٣	٢٢,٣٦	٠,٥١٩	٠,٧٣٧	التخطيط
	*٠,٠٠٠	٣,٩٤						الإستقطاب
	٠,٥٣١	٠,٦٣						الإختيار والتعيين
	*٠,٠٠٤	٢,٩١						التدريب والتطوير
	*٠,٠٠٣	٣,١٠						تقييم الأداء

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يتضح من الجدول رقم (١٦) أن أثر المتغيرات المستقلة مجتمعة تفسر ما نسبته (٠,٥١٩) من المتغير التابع وهذا يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، إضافة إلى أن قيمة F المحسوبة قد بلغت (٢٢,٣٦) وهي أكبر من قيمة F الجدولية والبالغة (٢,٤٣) عند مستوى الدلالة البالغة (٠,٠٥)، ما يعني وجود أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهذا يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية الأردنية المبحوثة.

ولعل تفسير هذه النتيجة يبين أن ممارسات إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية المبحوثة يعزز تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويستنتج الباحث من ذلك بأن البنوك التجارية الأردنية التي تقوم بهذه الممارسات تتمكن من تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل أفضل من البنوك التجارية الأردنية التي لا تقوم بذلك.

٢/٣/٤ إختبار الفرضيات الفرعية:

لإختبار الفرضيات الفرعية فقد تم إستخدام إختبار الإنحدار البسيط:

الفرضية الفرعية الأولى (HO1:1): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتخطيط الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية الأردنية المبحوثة.

وجاءت نتائج إختبار الفرضيات الفرعية كما في الجدول رقم (١٧):

جدول رقم (١٧)
إختبار فرضيات الدراسة الفرعية:

رقم الفرضية	الفرضية الفرعية	مضمون الفرضية	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد R^2	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
Ho11	الأولى	أثر التخطيط على إدارة الجودة الشاملة	*٠,٢٠١	٠,٠٤٠	٢,٩٠٧	٠,٠٠٤
Ho12	الثانية	أثر الإستقطاب على إدارة الجودة الشاملة	*٠,١٤١	٠,٠٢٠	٢,٠١٩	٠,٠٤٥
Ho13	الثالثة	أثرالإختيار والتعيين على إدارة الجودة الشاملة	*٠,١٨٣	٠,٠٣٤	٢,٦٤٥	٠,٠٠٩
Ho14	الرابعة	أثر التدريب والتطوير على إدارة الجودة الشاملة	*٠,١٧١	٠,٠٢٩	٢,٤٤٩	٠,٠١٥
Ho15	الخامسة	أثر تقييم الأداء على إدارة الجودة الشاملة	*٠,٢٤٥	٠,٢٠٢	٧,١٣٧	٠,٠٠٠

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

يظهر التحليل الإحصائي كما في الجدول رقم (١٧) أن قيمة t المحسوبة = ٢,٩٠٧ وهي أعلى من قيمة t الجدولية ولهذا نذهب إلى مستوى الدلالة الذي يظهر أن مستوى الدلالة هو ٠,٠٠٤ وهذا يؤكد رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود أثر لتخطيط الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية الأردنية المبحوثة. ولعل تفسير هذه النتيجة يتعلق بأن تخطيط الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية عنصر متصل مباشرة بمفهوم تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

إختبار الفرضية الفرعية الثانية (HO1:2): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإستقطاب الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية الأردنية المبحوثة.

تبين النتائج كما في الجدول رقم (١٧) أن قيمة t المحسوبة = ٢,٠١٩ وهي أعلى من قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة ٠,٠٤٥ مما يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود أثر لإستقطاب الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية الأردنية المبحوثة.

ولعل تفسير هذه النتيجة يتعلق بأن الإستقطاب في البنوك التجارية الأردنية المبحوثة يعزز تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويستنتج الباحث من ذلك بأن البنوك التجارية الأردنية التي تقوم بعمليات الإستقطاب تتمكن من تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل أفضل من البنوك التجارية الأردنية التي لا تقوم بذلك.

إختبار الفرضية الفرعية الثالثة (HO1:3): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإختيار وتعيين الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية الأردنية المبحوثة.

بالرجوع الى النتائج الواردة في الجدول رقم (١٧) نجد أن قيمة t المحسوبة = ٢,٦٤٥ وهي أعلى من قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة ٠,٠٠٩ مما يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود أثر لإختيار وتعيين الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية الأردنية المبحوثة.

ولعل تفسير هذه النتيجة يتعلق بأن إختيار وتعيين الموارد البشرية المبنية على أسس علمية يعزز قدرة البنوك التجارية الأردنية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ويستنتج الباحث من ذلك بأن البنوك التجارية الأردنية التي تقوم بممارسات الإختيار والتعيين بشكل واضح تتمكن من تطبيق الجودة الشاملة.

إختبار الفرضية الفرعية الرابعة (HO1:4): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتدريب و تطوير الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية الأردنية المبحوثة.

بعد الإطلاع على النتائج الواردة في الجدول رقم (١٧) نجد أن قيمة t المحسوبة = ٢,٤٩٩ وهي أعلى من قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة ٠,٠١٥ مما يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود أثر لتدريب و تطوير الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية الأردنية المبحوثة.

ولعل تفسير هذه النتيجة يتعلق بأن إرتفاع مستوى تدريب وتطوير الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية يعزز تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ويستنتج الباحث من ذلك بأن البنوك التجارية الأردنية التي تقوم بتدريب وتطوير العاملين لديها تتمكن من رفع مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل أفضل من البنوك التي لا تقوم بهذه الممارسات.

إختبار الفرضية الفرعية الخامسة (HO1:5): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتقييم أداء الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية الأردنية المبحوثة.

الرجوع الى الجدول رقم (١٧) نجد أن قيمة t المحسوبة = ٧,١٣٧ وهي أعلى من قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة ٠,٠٠٠٠ مما يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود أثر لتقييم أداء الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية الأردنية المبحوثة.

ويستنتج الباحث من ذلك بأن البنوك التجارية الأردنية التي تقوم بتقييم أداء عاملها تتمكن من رفع مستوى تطبيق إدارة الجودة بشكل أفضل من البنوك التجارية الأردنية التي لا تقوم بهذه الممارسات.

الفصل الخامس

الإستنتاجات والتوصيات

١/٥ الإستنتاجات والتوصيات:

١/١/٥ الإستنتاجات:

١- وجود أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية مجتمعة (تخطيط الموارد البشرية، الإستقطاب، الإختيار والتعيين، التدريب والتطوير، وتقييم الأداء) في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية الأردنية المبحوثة.

ولعل تفسير هذه النتيجة يبين أن ممارسات إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية المبحوثة يعزز تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويستنتج الباحث من ذلك بأن البنوك التجارية الأردنية التي تقوم بهذه الممارسات تتمكن من تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل أفضل من البنوك التجارية الأردنية التي لا تقوم بذلك.

وأن مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية لدى قطاع البنوك التجارية الأردنية كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣,٨٨) بإنحراف معياري (٠,٤٠).

٢- وجود أثر لتخطيط الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية الأردنية المبحوثة، ولعل تفسير هذه النتيجة يتعلق بأن تخطيط الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية عنصر يتصل مباشرة بمفهوم تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وأن مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية وفقاً لمجال التخطيط كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣,٩٣) بإنحراف معياري (٠,٥٧)، وجاء مستوى جميع فقرات المجال مرتفعاً.

٣- وجود أثر لإستقطاب الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية الأردنية المبحوثة، ولعل تفسير هذه النتيجة يتعلق بأن الإستقطاب في البنوك التجارية الأردنية المبحوثة يعزز تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويستنتج الباحث من ذلك بأن البنوك التجارية الأردنية التي تقوم بعمليات الإستقطاب تتمكن من تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل أفضل من البنوك التجارية الأردنية التي لا تقوم بذلك.

وأن مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية وفقاً لمجال الإستقطاب كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣,٩٧) بإنحراف معياري (٠,٦٥).

٤- وجود أثر لإختيار وتعيين الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية الأردنية المبحوثة، ولعل تفسير هذه النتيجة يتعلق بأن إختيار وتعيين الموارد البشرية المبنية على أسس علمية يعزز قدرة البنوك التجارية الأردنية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويستنتج الباحث من ذلك بأن البنوك التجارية الأردنية التي تقوم بممارسات الإختيار والتعيين بشكل صحيح تتمكن من تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وأن مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية وفقاً لمجال الإختيار والتعيين كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٤,٠١) بإنحراف معياري (٠,٥١).

٥- وجود أثر لتدريب و تطوير الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية الأردنية المبحوثة، ولعل تفسير هذه النتيجة يتعلق بأن إرتفاع مستوى تدريب وتطوير الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية يعزز تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويستنتج الباحث من ذلك بأن البنوك الأردنية التي تقوم بتدريب وتطوير العاملين لديها، تتمكن من رفع مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل أفضل من البنوك التي لا تقوم بهذه الممارسات.

وأن مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية وفقاً لمجال التدريب والتطوير كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣,٩٤) بإنحراف معياري (٠,٥٤)، وجاء مستوى جميع فقرات المجال مرتفعاً.

٦- وجود أثر لتقييم أداء الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية الأردنية المبحوثة، ويستنتج الباحث من ذلك بأن البنوك التجارية الأردنية التي تقوم بتقييم أداء عاملها تتمكن من رفع مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل أفضل من البنوك التجارية الأردنية التي لا تقوم بهذه الممارسات.

وأن مستوى استخدام إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية وفقاً لمجال تقييم الأداء كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣,٥٤) بإنحراف معياري (٠,٥٦)، وجاء مستوى فقرات المجال بين المتوسط والمرتفع.

٧- إن مستوى استخدام إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣,٧٣) بإنحراف معياري (٠,٦٠)، وجاء مستوى معظم المجالات مرتفعاً.

٢/١/٥ التوصيات:

١. يوصي الباحث بأن تستمر البنوك التجارية بالتخطيط لمواردها البشرية من خلال التخطيط طويل الأمد والمتمثل بإعداد وصف واضح لإدارة الموارد البشرية لكل وظيفة، وتحليل البيئة لتحديد احتياجاته من الموارد البشرية، والموازنة بين الموارد البشرية المتاحة والطلب على الخدمات من خلال حفز العاملين والمحافظة عليهم.

٢. يوصي الباحث بضرورة قيام إدارات البنوك التجارية الأردنية بالمحافظة على الموارد البشرية المتميزة لسنوات طويلة من خلال التعاقد معهم وكذلك الإستجابة للمتغيرات التكنولوجية في تخطيط الموارد البشرية.

٣. يوصي الباحث بأن تستمر البنوك التجارية بإستخدام الأنواع المختلفة لإستقطاب الموارد البشرية، والإعتماد على المصادر الداخلية مثل (الترقية والنقل) لسد إحتياجاته من الموارد البشرية، ويمكن اللجوء إلى المصادر الخارجية لإستقطاب الكفاءات والخبرات على أن يشارك مدراء الأقسام والوحدات مع مدير الموارد البشرية في عملية الإستقطاب، واللجوء إلى إستخدام أساليب تحفيزية لإستقطاب الكفاءات والخبرات الجيدة من سوق العمل المنافس، وأن يكون لدى البنوك التجارية سياسة مدونة لإستقطاب الأفراد المتميزين.

٤. يوصي الباحث بأن تستمر البنوك التجارية الأردنية بالإعتماد على أسس واضحة في إختيار وتعيين العاملين، ومراعاة تنوع المهارات والقدرات للمتقدمين للوظيفة بناء على الشروط المعلن عنها، وأن يتم إختيار الموظف بما يتلاءم مع طبيعة الوظيفة.

٥. يوصي الباحث بضرورة قيام إدارات البنوك التجارية بإختيار وتعيين الموظفين بناء على الكفاءة وليس على أساس الوساطة والمحسوبية.

٦. يوصي الباحث بأن تستمر البنوك التجارية بتخصيص موازنة مالية كافية لتدريب وتطوير مهارات العاملين لديها، وإشراك جميع العاملين في برامج تدريبية من خلال تطوير برامجه التدريبية بإستمرار، وتحديد إحتياجاته التدريبية مسبقاً، والمواءمة بين برامجه التدريبية وإحتياجات العمل والإستعانة بخبرات خارجية لتدريب وتطوير العاملين ويكون ذلك من خلال دائرة أو قسم متخصص بهذا المجال.

٧. يوصي الباحث بأن تستمر البنوك التجارية الأردنية بوضع معايير تقييم أداء واضحة، مستندة على الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع العاملين على أداء عمل أفضل، والإستمرار بتطوير نماذج تقييم الأداء من خلال تقنيات حديثة (الحاسوب، الخبراء ...) لتقييم أداء العاملين.

٨. يوصي الباحث بضرورة قيام إدارات البنوك التجارية الأردنية بتطوير نماذج تقييم الأداء بإستمرار وعمل تقييم دوري لموظفيه وتزويد العاملين بتغذية راجعة حول مستوى أدائهم.

المصادر والمراجع:

أولاً: المراجع العربية:

١. القرآن الكريم، سورة طه، الآية ١١٤.
٢. صحيح مسلم.
٣. أبو الرب، عماد وآخرون، (٢٠٠٩)، ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي، ط١، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٤. أبو زياب، سلمان، (١٩٩٦)، اقتصاديات النقود والبنوك، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان.
٥. أبو زايد، محمد، (٢٠٠٨)، واقع إدارة وتنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين وسبل تطويرها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
٦. أبو شيخه، نادر أحمد (٢٠٠٠)، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع.
٧. الحكيم، ليث علي، الطائي، يوسف حجيم، العجيلي، محمد عاصي (٢٠٠٩)، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٨. الحياصات ، خالد محمد، معايير قياس كفاءة وفاعلية إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر الموظفين، أطروحة دكتوراه غير منشورة، ٢٠٠٥، عمان، الأردن.
٩. الخلف، عبد الله موسى (٢٠٠٤)، إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها، مركز آفاق الجودة للتدريب، الرياض.

١٠. السالم، مؤيد و صالح، عادل، (٢٠٠٢)، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، عالم الكتب للنشر والتوزيع، إريد، الأردن.
١١. السلمي، علي (١٩٩٧)، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
١٢. الصرايرة، أكثم والغريب، رويدة، أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي كما يراها العاملون في شركة الإتصالات الأردنية: دراسة حالة، ٢٠١٠، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد ٦، العدد ٤.
١٣. الصيرفي، محمد، (٢٠٠٣)، إدارة الموارد البشرية، ط١، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر.
١٤. العزاوي، نجم و جواد، عباس، (٢٠١٠)، تطور إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
١٥. العزاوي، محمد عبد الوهاب ، إدارة الجودة الشاملة، (٢٠٠٥)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
١٦. العصار، رشاد، والحلبي، رياض (٢٠٠٠)، النقود والبنوك، ط٢، دار الضياء للنشر، عمان، الأردن.
١٧. العنبوصي، سالم، إدارة الجودة الشاملة، نماذج وتجارب عربية، مؤتمر كلية التربية السادس للعلوم التربوية والنفسية، ٢٠٠٥، جامعة اليرموك، الأردن.
١٨. الغالبي، طاهر محمد والعامري، صالح مهدي، (٢٠٠٥) المسؤولية الإجتماعية وأخلاقيات الأعمال: الأعمال والمجتمع، ط١، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
١٩. الفتلاوي، سهيلة محسن (٢٠٠٨)، الجودة في التعليم، المفاهيم والمعايير والمواصفات والمسؤوليات، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

٢٠. القزويني، شاکر (١٩٨٩)، محاضرات في إقتصاد البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
٢١. الكلادة، طاهر محمود، (٢٠١٠)، أساسيات إدارة الموارد البشرية، ط١، عمان، الأردن.
٢٢. المهداوي، خالد، واقع تخطيط الموارد البشرية وأثره على الفاعلية التنظيمية، دراسة تطبيقية في البنوك التجارية الأردنية، ٢٠٠٧، عمان، الأردن.
٢٣. الناطور، محمد شحادة، تخطيط القوى العاملة في القطاع العام الأردني: دراسة ميدانية لإتجاهات العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، ٢٠٠٠، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.
٢٤. النعامي، وفاء سليمان، وظائف إدارة الموارد البشرية ودورها في تعزيز الأداء المؤسسي دراسة ميدانية في الجامعات الحكومية الأردنية، ٢٠٠٩، جامعة البلقاء التطبيقية، السلط، الأردن.
٢٥. النحوي، محمد، أهمية التكامل بين إدارة الجودة الشاملة وتقنيات إدارة التكلفة في تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، ٢٠١٣، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
٢٦. الهيتي، خالد عبد الرحيم (٢٠٠٠)، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، دار مكتبة الحامد، عمان، الأردن.
٢٧. الهيتي، خالد عبد الرحيم (٢٠٠٥)، إدارة الموارد البشرية، ط٢، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٢٨. الهيتي، عبد الرزاق (٢٠١٠)، المصارف الاسلامية بين النظرية والتطبيق، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٢٩. بركات، منال طه، واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، ٢٠٠٧، الجامعة الإسلامية، غزة.
٣٠. برنوطي، سعاد نايف، (٢٠٠٤)، إدارة الموارد البشرية، ط٢، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

٣١. برنوطي، سعاد نايف، (٢٠٠٧)، إدارة الموارد البشرية، ط٣، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
٣٢. جابلونسكي، جوزيف، (١٩٩٣)، تطبيق إدارة الجودة الشاملة، نظرة عامة، ترجمة عبد الفتاح السيد النعامي، مركز الخبرات المهنية للإدارة، بميك، القاهرة.
٣٣. جمعة، أحمد حلمي، وعارف، حسن صالح، وهاللي، محمد جمال، منهج مقترح لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الشركات الصغيرة في ظل إقتصاد مبني على المعرفة، المؤتمر العلمي السنوي الخامس، ٢٠٠٥، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن.
٣٤. جودة، محفوظ أحمد، إدارة الموارد البشرية، ط١، ٢٠١٠، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٣٥. جودة، محفوظ أحمد، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، (٢٠٠٤)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٣٦. جودة، محفوظ و الزعبي، حسن، والياسر، منصور، (٢٠٠٤)، منظمات الأعمال المفاهيم الوظائف، ط١، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٣٧. حمود، خضير كاظم، (٢٠٠٠)، إدارة الجودة الشاملة، دار السيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
٣٨. رابعة، علي محمد، إدارة الموارد البشرية، ٢٠٠٣، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٣٩. رضا، أكرم، برنامج تدريب المدربين، (٢٠٠٣)، ط١، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، مصر.
٤٠. زعتري، عبدالعزيز، ممارسات إستراتيجيات الموارد البشرية ودورها في المرونة الإستراتيجية في المصارف الاسلامية الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، ٢٠١٣، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

٤١. زويلف، مهدي حسن، إدارة الأفراد مدخل كمي، (١٩٩٨)، دار مجدلاوي للنشر، عمان، الأردن.
٤٢. سالم، محمود يحيى، (٢٠٠٨) الموارد البشرية: المعنى والتطبيق، مكتبة مدبولي، القاهرة، مصر.
٤٣. شتات، إيناس عبد الرؤوف، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع المؤسسي: دراسة ميدانية على البنوك التجارية القطرية، رسالة ماجستير غير منشورة، ٢٠٠٣، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.
٤٤. صالح، محمد فالح، (٢٠٠٤) إدارة الموارد البشرية عرض وتحليل، ط١، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٤٥. طاشكندي، صفية عبد الرحيم، دراسة تحليلية لتقييم الأداء المالي في البنوك التجارية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، ١٩٩٦، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية.
٤٦. عايش، شادي، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة، ٢٠٠٨، الجامعة الإسلامية، غزة.
٤٧. عبد العال، عبد العزيز، إدارة الجودة ودورها في بناء الشركات، اطروحة دكتوراه، ٢٠١٠، الجامعة الافتراضية الدولية بالمملكة المتحدة.
٤٨. عبيدات، شذى محمود إبراهيم، واقع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، ٢٠٠٣، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.
٤٩. عقيلي، عمر وصفي، (٢٠٠١)، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

٥٠. عقيلي، عمر (٢٠٠٩)، إدارة الموارد البشرية بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
٥١. عليّات، صالح (٢٠٠٤)، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، التطبيق ومقترحات التطوير، ط١، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٥٢. عيسوه، هيثم حنا إلياس، أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على مدى تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات العامة المستقلة في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، ٢٠٠٥، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
٥٣. غنيم، أحمد، ٢٠٠٥، إدارة الجودة الشاملة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر.
٥٤. فوطة، سحر، والقطب، محيي الدين، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تعلم ونمو العاملين في المصارف التجارية الأردنية، ٢٠١٣، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد ١٥، العدد الأول، عمان، الأردن.
٥٥. قانون البنوك الأردنية رقم (٢٨) لسنة ٢٠٠٠.
٥٦. متولي، فاطمة علي، (٢٠٠٨)، مراقبة الجودة، كلية الفنون التطبيقية، جامعة حلوان، مصر.
٥٧. نعيمة، مقطوف، آلية تسيير مخاطر القروض في البنوك التجارية، دراسة ليسانس، ٢٠١٣، جامعة قاصدي مرياح، الجزائر.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Albert, C. and Jennifer, J., The Proverbs of TQM: Recharging The Path to Quality Improvement in The Public Sector, Unpublished Paper Presented at The American Society for Public Administration, National Conference in Chicago, Illinois, U.S.A., April, 1992, PP. 11-15.
2. Aswathappa, k., 2002, Human Resource and Personal Management. Text and Cases, 3rd ed., New Delhi, TataMc Grow-Hill, Publishing Company Limited.
3. Bernardin, H. John 2007. Human Resource Management: An Experiential Approach . 4th ed. Boston: Irwin McGraw Hill, pp:7.
4. Booth, James R. and Booth, Lena Chua (2004), Deposit insurance and specialization in commercial bank lending, Review of Financial Economics, 13, pp.165-166.
5. Bratton, J., & Gold, J., 2003, Human Resources Management: Theory and Practices, 3rd ed., Great Britain, Press.
6. Brewster, Chris et al., 2000, Contemporary Issues in Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage, Oxford University Press, Cape Town, P. 56.
7. Buckley , Finian; Monks, Kathy 2004, The Implications of Meta – Qualities for HR Role (Human Resource Management Journal), vol. 14, no. 4.
8. Decenzo, David A.; Robbins, Stephen P. 1999, Human Resource Management: Concepts and Applications 6th edition (New York: Jhon Wiley).
9. Denisi, Angelo S., & Ricky, W. Griffin, 2001, Human Resource Management, 2 ed., Boston, Houghton Mifflin Company, New York.
10. Dessler, Gary, 2005, Human Resource Management, 10th ed., Pearson Education International.
11. Dutch, Michael Anthony 2004, Applying an Expanded Contingency Perspective to Assess The Appropriateness of SHRM practices (PHD university of Houston) sited on: 8/12/2004.
12. Handy F. and Cnaan R., 2007 “The Role Of Social Anxiety In Volunteering,” Non Profit Management And Leadership, University of Pennsylvania, vol. 18, no. 1, pp. 4158.

13. Heneman, Herbert G.& Milanowski Anthony T. 2011. Assessing Human Resource Practices Alignment.
14. Huselid, Mark A., Becker brain E. 2006, Strategic Human Resource Management: Where do we go from her?, Jornal of management.
15. Ivancevich, John M., 2004, Human Resource Management, 9th edition, Published by McGraw-Hill Irwin, Boston.
16. Jones, Gareth, 2001, Organizational Theory, Text and Cases, 3rd ed., Prentic-Hall Inc.
17. Leede, Jan de & Looise, Jan Kees, 2005, Innovation and Human Resource Management, Creativity and Innovation Management, Vol. 14, No. 2, pp. 108-117, June 2005.
18. Medina, Carmen Cabello; Cabrales, Alvaro Lopes; Cabrera Ramon Valle, 2011, Leveraging The Innovative Performance Of Human Capital Through HRM And social Capital In Spanish Firms. The International Journal Of Human Resource Management; Vol. 22,No, PP: 807/828,DOI.
19. Miner, John B. & Crane, Donald P., 1995, Human resource management: The strategic perspective, Harper Collins College, New York.
20. Nankervis, Alan, 2002, Strategic HRM In Small And Medium Enterprises: A CEO's Perspective, Asia Pacific Journal of Human Resources - ASIA PAC J HUM RESOUR 01/2002; 40(2):260-273.
21. Noe, Raymond, 2009, Employee Training and Development, 4th ed., Mc Graw-Hill International Edition.
22. Osman, et al., 2011, The Relationship Between Human Resource Practices and Firms Performance: An Empirical Assessment of Firms in Malaysia, Business Strategy Series, Vol.(12), P. (41-48).
23. Robbins, Stephen & Decenzo, David, 2010, Human Resource Management, 10th ed., John Wiley and Sons, Inc.
24. Robbins, Stephen & Judge, Timothy, 2009, Organizational Behavior, 13th ed., Pearson Education International.
25. Scheible, Alba Couto Falcão & Bastos, Antônio Virgílio Bittencourt, 2013, An Examination Of Human Resource Management Practices' Influence On Organizational Commitment And Entrenchment, University of Federal da Bahia - NPGA/UFBA Salvador, BA, Brazil.

26. Scott, J.E., 2000, Facilitating Inter Organizational Learning With Information Technology, Journal of Management Information System, Vol.(17), No.(2), P.(81-113).
27. Scott, M., Myers Makes this Point in Every Employee a Manger, (San Diego, CA: University Associates, 1991).
28. Sekran, Uma, 2008, Research Methods for Business: A Skill Building Approach 4th Edition, Wiley; 4th Revised edition.
29. Stone, Raymond, 2002, Human Resource Management, 4th ed., John Wiley and Sons.
30. Triguero. R, Vinces. J, Rendon. M & Apellaniz. M (2012) “Human resource management practices aimed at seeking the commitment of employees on financial and non#financial (subjective) performance in Spanish Firms: An Empirical Contribution”, 17 (32), 17-31.
31. Wang, Keh, et al., 2012, Integrating Human Resource Management and Knowledge Management: from the View Point of Core Employees and Organizational Performance, International Journal of Organizational Innovation, Vol.(5), P.(109-137).
32. Wang, I. -Ming; Shieh, Chich-Jen; Wang, Fu-Jin, 2008, Effect Of Human Capital Investment On Organizational Performance, Social Behavior and Personality: an international journal , Vol. 36, No. 8.
33. Wright, P. M., and McMahan, G.C. 1999, Theoretical Perspectives for SHRM. In Strategic Human Resource Management, (Eds.) R. Schuler and S. Jackson, 49–72. Oxford: Blackwell Publisher Ltd.
34. Wyper, Bill: Harrison, Allan 2000, deployment of six sigma methodology in human recourse function: a case study (Total Quality management) , vol. 11 Issue 4-6.

ثالثاً: المواقع الالكترونية:

35. <http://wwwlib.umi.com/dissertations/preview-all/3131266>
36. <http://wwwlib.umi.com/dissertlons>
37. http://www.sdc.com.jo/arabic/images/stories/pdf/banking_law

ملحق رقم (١)

الإستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم

حضرة السيد/السيدة.....المحترم/المحترمة

تحية طيبة وبعد...

يقوم الباحث بإعداد دراسة بعنوان (أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على إدارة الجودة الشاملة)

"دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية"

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال/جامعة البلقاء

التطبيقية.

يرجى التكرم بقراءة كل فقرة من فقرات الإستبانة بعناية تامة والإجابة عليها بدقة

وموضوعية، إن ما تتمتعون به من خبرة ودراية تامة في مجال عملكم، سيؤثر بشكل كبير على

صحة النتائج التي ستتوصل إليها الدراسة.

علماً بأن المعلومات الواردة في هذه الدراسة سَتُعامل بسرية تامة وموضوعية ولن تستخدم

إلا لأغراض البحث العلمي فقط .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،

الباحث

وليد محمد الحياصات

بإشراف

الدكتور محمد أبو رمان

w_heyasat@yahoo.com

هاتف: (٠٧٧٢٠٧١٠٢٠)

القسم الأول : المعلومات العامة
أرجو التفضل بوضع إشارة (X) مقابل الإجابة المناسبة:

الخصائص الشخصية والوظيفية:

١- الجنس ذكر أنثى

٢- العمر : أقل من ٢٠ سنة أكبر من ٢٠ سنة - وأقل من ٣٠ سنة

أكبر من ٣٠ - وأقل من ٤٥ سنة ٤٥ سنة وأكثر

٣- المؤهل العلمي: أقل من توجيهي توجيهي

دبلوم كلية مجتمع بكالوريوس

دراسات عليا

٤- المسمى الوظيفي: مدير رئيس قسم

موظف عادي

القسم الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية

أرجو التكرم بوضع إشارة (X) مقابل العبارة التي تمثل رأيك بكل موضوعية

وأمانة:

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
تخطيط الموارد البشرية						
١-	لدى إدارة الموارد البشرية تخطيط طويل الأمد					
٢-	يعمل البنك على تحليل البيئة لتحديد إحتياجاته من الموارد البشرية					
٣-	يوفر البنك وصف واضح لإدارة الموارد البشرية لكل وظيفة					
٤-	يوازن البنك ما بين الموارد البشرية المتاحة والطلب على الخدمات					
٥-	يستجيب البنك للمتغيرات التكنولوجية في تخطيط الموارد البشرية					
٦-	يحافظ البنك على الموارد البشرية المتميزة لسنوات طويلة خلال التعاقد معهم					
٧-	يهتم البنك بمواصفات الوظيفة (المؤهل العلمي، الخبرة، التدريب....) عند شغل الوظيفة الشاغرة					
٨-	تسهم عملية تخطيط الموارد البشرية بحفز العاملين والمحافظة عليهم					
الإستقطاب						

					٩- يشارك مدراء الأقسام والوحدات مع مدير الموارد البشرية في عملية الإستقطاب
					١٠- يعتمد البنك على المصادر الداخلية (الترقية والنقل) لسد إحتياجاته من الموارد البشرية
					١١- يلجأ البنك إلى المصادر الخارجية (مؤسسات تعليمية، مكاتب العمل...)
					لإستقطاب الكفاءات والخبرات
					١٢- يلجأ البنك لإستخدام أساليب تحفيزية لإستقطاب الكفاءات والخبرات الجيدة من سوق العمل المنافس
					١٣- يستخدم البنك الأنواع المختلفة لإستقطاب الموارد البشرية
					١٤- لدى البنك سياسة مدونة لإستقطاب الأفراد المتميزين
الإختيار والتعيين					
					١٥- يعطي البنك الأهمية اللازمة لوسائل الإختيار والتعيين لإختيار وتعيين الأفراد
					١٦- يراعي البنك تنوع المهارات والقدرات للمتقدمين للوظيفة
					١٧- يتم الإختيار والتعيين بناء على الشروط المععلن عنها
					١٨- يتم إختيار الموظف بما يتلاءم مع طبيعة الوظيفة
					١٩- تتم عملية الإختيار والتعيين في البنك وفق أسس واضحة

					٢٠- يهتم البنك بجمع بيانات ومعلومات عن المتقدمين للتعيين لإستخدامها في المفاضلة والتعيين
					٢١- يتم الإختيار والتعيين بناء على الوساطة والمحسوبة
التدريب والتطوير					
					٢٢- يوجد في البنك قسم أو إدارة لتطوير العاملين
					٢٣- يشرك البنك جميع العاملين في برامج تدريبية
					٢٤- يخصص البنك موازنة مالية كافية لتدريب وتطوير مهارات العاملين لديها
					٢٥- يوائم البنك بين برامجه التدريبية وإحتياجات العمل
					٢٦- يستعين البنك بخبرات خارجية لتدريب وتطوير العاملين لديه
					٢٧- يعمل البنك على تحديد إحتياجاته التدريبية مسبقا بأسلوب علمي
					٢٨- يسعى البنك إلى تطوير برامجه التدريبية بإستمرار
					٢٩- يرسل البنك عامليه إلى الخارج للمشاركة بدورات تدريبية تسهم في تطويرهم
تقييم الأداء					
					٣٠- يعتمد البنك على الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع العاملين على أداء عمل أفضل

					٣١- يستخدم البنك تقنيات حديثة (الحاسوب، الخبراء ...) لتقييم أداء العاملين
					٣٢- يقوم البنك بتقييم دوري لموظفيه
					٣٣- يعمل البنك على تطوير نماذج تقييم الأداء باستمرار
					٣٤- يعتمد البنك معايير تقييم أداء واضحة
					٣٥- يرتبط نظام تقييم الأداء في البنك بمدى تحقيق العاملين لأهدافهم
					٣٦- يتلقى العاملين تغذية راجعة حول مستوى أدائهم
إدارة الجودة الشاملة					
					٣٧- يعتمد البنك في تقديم خدماته على التحسين المستمر
					٣٨- يعتقد البنك أن جودة خدماته بمثابة ميزة تنافسيه له
					٣٩- يعمل البنك على إرضاء الزبائن باستمرار
					٤٠- يوفر البنك فرق عمل لمتابعة الجودة
					٤١- يعمل البنك بشعار الجودة مسؤولية الجميع
					٤٢- يضع البنك خدمة الزبائن في قمة أهدافه
					٤٣- يركز البنك على إيصال خدماته للعملاء حين الطلب
					٤٤- يؤدي تطبيق الجودة الشاملة إلى خفض التكاليف
					٤٥- يعمل البنك على مناقشة الإنحرافات عن

					معايير الجودة مع العاملين بإستمرار	
					تتواءم ثقافة البنك مع متطلبات الجودة	٤٦-
					يعكس البنك آراء عملائه في خدماته المصرفية	٤٧-
					تدعم إدارة البنك تطبيق معايير الجودة	٤٨-
					يتبنى البنك خطط تدريبية للجودة	٤٩-
					يسهم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إكساب العاملين طرق تعلم جديدة	٥٠-

"ولكم جزيل الشكر والعرفان"

الباحث: وليد محمد الحيصات

ملحق رقم (٢)
أسماء المحكمين

الجامعة	الدرجة العلمية	اسم الدكتور
جامعة البلقاء التطبيقية	أستاذ مشارك	بندر ابو تايه
جامعة البلقاء التطبيقية	أستاذ مساعد	حمزة الشعار
جامعة أبو ظبي	أستاذ مساعد	خالد حياصات
جامعة أبو ظبي	أستاذ مشارك	عبد الستار الصياح
جامعة أبو ظبي	أستاذ مشارك	غسان العمري
جامعة البلقاء التطبيقية	أستاذ مشارك	فراس الشلبي
جامعة البلقاء التطبيقية	أستاذ مشارك	مازن قطيشات
رئيس جامعة العلوم التطبيقية	أستاذ دكتور	محفوظ جودة
جامعة البلقاء التطبيقية	أستاذ مشارك	محمد الزيادات
جامعة البلقاء التطبيقية	أستاذ دكتور	مروان النسور



Abstract

The Effect Of Human Resource Management Practices On Total Quality Management (TQM) Application: "An Applied Study In The Commercial Jordanian Banks"

By:

Waleed Mohammad Kaeyd Alhyasat

Supervisor:

D. Muhammad A. Abu Romman

(Assistant Proffessor)

The study aims to identify the impact of Human Resource Management Practices in the application of Total Quality Management in The Jordanian Commercial Banks. Questionire has been developed to collect data from employees who works in Jordanian Banks at Al Balqa Governmante. The responsible is (150) person, The Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) is used to analyze the evidence of the study, where the use of Standards Descriptive Statistics in order to describe the characteristics of the study sample, and Multiple Regression analysis is used to test the main Hypothesis. Analysis of Simple Regression is used to test Sub Hypotheses.

The Study Reveals The Following Finding:

There is a statistically significant effect of the practices of Human Resource Management (Human Resources Planning, Recruiting, The Selection and Staffing, Training and Development, and Evaluating the Performance of Employees) in The Application of Total Quality Management in the Jordanian Commercial Banks, The Level of Human Resource Management Practices in Commercial Banks, according to the Human Resource Planning, Recruiting, Selection and Staffing, and training and development was high,

while that according to the Performance Appraisal was Intermediate, The level of use total quality management was high.

The Study Proposes The Following Recommendation:

The Study recommends that the Commercial Banks will continue planning for Human Resources, using different types of Recruiting of Human Resources, continue to based on clear bases in the selection and appointment of staff, allocate a sufficient financial budget to train and develop the skills of their employees, the Jordanian Commercial Banks need to develop performance evaluation models, evaluate the performance continuously, and give the Employees feedback about their performance evaluation.